

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE PRÉSENTÉ À
UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN GESTION DES PME ET DE LEUR ENVIRONNEMENT

PAR
LYSANNE HOULE

LE STRESS CHEZ LES GESTIONNAIRES
EN RESSOURCES HUMAINES DANS LES PME

AVRIL 2003

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

TABLE DES MATIÈRES

Introduction	1
CHAPITRE 1	
Problématique.....	4
1.1 Quelques statistiques	4
1.2 But de la recherche	8
1.3 Problème de recherche.....	8
1.4 Questions de recherche.....	9
CHAPITRE 2	
La littérature	10
2.1 Définition du stress.....	10
2.2 Les facteurs personnels.....	12
2.2.1 Facteurs physiologiques et héréditaires	14
2.2.2 Éducation, personnalité et attitude.....	14
2.3 Le stress positif.....	15
2.4 Les modèles de stress.....	17
2.4.1 Les modèles fondés sur les conséquences physiologiques.....	17
2.4.1.1 Le stress selon Cannon	17
2.4.1.2 Le stress selon Selye.....	18
2.4.2 Les modèles fondés sur les conséquences psychologiques et comportementales.....	20
2.4.2.1 L'approche psychanalytique de Menninger.....	20
2.4.2.2 L'approche psychocognitive de Lazarus	21
2.4.2.3 Le modèle cognitif et conditionnel de Dolan et Arsenault	22
2.4.3 Une vue d'ensemble sur le stress au travail.....	24
2.5 Les sources du stress.....	25
2.5.1 Les facteurs inhérents au travail	27
2.5.1.1 Les contraintes physiques	27
2.5.1.2 Les horaires rotatifs	29
2.5.1.3 La nouvelle technologie.....	30

2.5.2	Les problèmes liés aux rôles exercés dans l'organisation	30
2.5.2.1	Le conflit de rôle.....	31
2.5.2.2	L'ambiguïté du rôle	32
2.5.2.3	La surcharge et la sous-charge du rôle.....	33
2.5.2.4	La responsabilité d'autrui	35
2.5.3	Le déroulement de la carrière	36
2.5.3.1	L'insécurité d'emploi.....	36
2.5.3.2	La disparité entre le statut actuel et le statut attendu	37
2.5.4	Les relations interpersonnelles.....	37
2.5.4.1	Le nombre de contacts avec les autres.....	38
2.5.4.2	La violence dans le milieu de travail	39
2.5.4.3	Les relations avec les collègues.....	39
2.5.4.4	Les relations avec les supérieurs.....	40
2.5.4.5	Les relations avec la clientèle	41
2.5.5	La structure et le climat organisationnel.....	41
2.5.5.1	Facteurs modérateurs et/ou médiateurs	42
2.5.6	L'interface travail-famille.....	46
2.6	Les effets du stress.....	47
2.6.1	Les effets du stress sur la santé.....	49
2.6.2	Les conséquences psychologiques.....	50
2.6.3	Les conséquences physiques.....	50
2.6.4	Les effets comportementaux.....	51
2.6.5	Stress et PME.....	52
2.6.6	Le modèle conceptuel	53
2.6.7	Objectifs de recherche	56
 CHAPITRE 3		
	Méthodologie.....	57
3.1	Hypothèse de recherche.....	57
3.2	Procédure de cueillette de données.....	57
3.3	Instruments de mesure	58
3.4	Analyse de données	59
 CHAPITRE 4		
	Les résultats	60
4.1	Statistiques descriptives.....	60
4.1.1	Profil des répondants	60
4.1.2	La charge de travail.....	63

4.1.3	L'autonomie décisionnelle.....	66
4.1.4	Le support social.....	69
4.1.5	Le stress perçu	71
4.2	Relation entre charge de travail et stress	72
4.2.1	Charge de travail et stress ressenti	72
4.2.2	Variables médiatrices.....	73
4.2.2.1	Support social	74
4.2.2.2	Autonomie décisionnelle	74
4.2.3	Variables attributs.....	75
4.3	Analyse corrélacionnelle	76
CHAPTITRE 5		
	Discussion.....	78
	Conclusion.....	82
	Bibliographie	86
	Annexe.....	90

LISTE DES FIGURES, TABLEAUX ET GRAPHIQUES

FIGURES

1. Un modèle général du stress au travail	24
2. Modèle conceptuel.....	55

TABLEAUX

1. Profil socio-démographique des répondants	60
2. Profil socio-démographique des entreprises.....	62
3. Résultats relatifs au niveau de stress vécu.....	72
4. Nombre de tâches accomplies et stress ressenti	73
5. Support social et stress ressenti	74
6. Autonomie décisionnelle et stress ressenti	75
7. Variables attributs et stress ressenti.....	76
8. Coefficient de corrélation entre les variables « stress ressenti, charge de travail, support social, autonomie décisionnelle »	76

GRAPHIQUES

1. Nombre de tâches	63
2. Accomplissement d'autres tâches en plus	64
3. Accomplissement de 50% des tâches et autres tâches en plus	64
4. Tâches effectuées en GRH seulement	65
5. Assume entièrement les décisions RH.....	65
6. Possibilité de faire appel à des consultants externes	66
7. Supérieurs permettent utilisation habiletés et qualifications	67
8. Possibilité de développer nouvelles habiletés et qualifications.....	67
9. Possibilité de choisir comment faire sont travail.....	68
10. Possibilité de participer aux décisions.....	69
11. Pouvoir compter sur collègues et confrères.....	70
12. Pouvoir compter sur famille et amis.....	70
13. Possibilité d'utiliser PAE ou ressources spécialisées	71

INTRODUCTION

L'évolution des conditions de travail au cours des dernières années a eu pour effet de solliciter davantage les facultés cérébrales que la force physique dans le processus de travail. Aussi, depuis quelques années, les problèmes de santé mentale ont-ils augmenté de façon considérable et constituent, pour les travailleurs et les organisations, un enjeu de plus en plus important. En effet, des statistiques récentes révèlent une augmentation de ce type de problèmes autant au niveau des gestionnaires que des employés. Le stress n'est donc pas seulement un sujet de conversation à la mode, c'est une réalité préoccupante d'autant plus que Perrault (1996, dans Legault, 1997) trouve des liens significatifs entre le stress et l'épuisement professionnel. Ainsi, plus les gens sont stressés, plus élevés sont leurs scores de dépersonnalisation et d'épuisement émotionnel et plus bas sont leur niveau d'accomplissement personnel. Cette réalité rend encore plus pressante le besoin d'agir sur les niveaux de stress organisationnel afin de les diminuer et de permettre aux individus de fonctionner adéquatement dans les milieux de travail sans danger pour leur santé mentale.

Selon Dolan et Arsenault (1980), on va parler de stress quand un individu n'est pas capable de répondre de façon adéquate ou efficace aux stimuli en provenance de son environnement, ou n'arrive à le faire qu'au prix d'une usure prématurée de son organisme. À tout moment, l'interaction entre l'individu et son environnement contribue à définir la présence de symptômes de stress et, à terme, à entraîner des conséquences irréversibles (Dolan et al., 2002).

Chez les individus le stress peut être provoqué tant par une absence que par un excès de stimulation. Il semble en fait qu'il existe pour chaque travailleur un niveau maximal de stimulation qui permettrait d'améliorer son rendement (Dolan et al., 2002). Cependant, il ne faut pas oublier qu'il n'est pas toujours facile de faire la distinction entre les facteurs de stress qui proviennent du travail et ceux que suscite la vie courante. Il ne faut pas non plus omettre que les différences individuelles jouent un rôle important (Hellriegel et al., 1993).

La recherche scientifique sur le stress au travail a permis d'identifier un certain nombre d'éléments de l'organisation du travail qui peuvent présenter des risques d'atteinte à la santé mentale. Plusieurs auteurs ont en effet documenté le potentiel pathogène des facteurs tels que le conflit ou l'ambiguïté de rôle, la sous-charge ou la surcharge de travail ou encore le manque d'autonomie décisionnelle ou de soutien social au travail (Kasl, 1994 ; Karasek et Théorell, 1990 dans Vézina et St-Arnaud, 1996).

Si on aborde plus spécifiquement la surcharge de travail, puisque c'est l'objet de notre étude, un rôle est surchargé lorsque les exigences des tâches qui lui sont associées, sans être intrinsèquement incompatibles entre elles, excèdent qualitativement ou quantitativement la capacité de l'individu de les satisfaire, ou encore poussent celui-ci à agir de façon précipitée, au détriment du soin qu'il croit devoir mettre à accomplir ses tâches. Chez les cadres intermédiaires et supérieurs, dont les tâches sont souvent mal définies, cette source de stress est favorisée par l'incapacité apparente de certains individus à dire non à toute demande de service, en raison du culte qu'ils vouent à l'efficacité et à la performance, soit par crainte que leur refus soit mal interprété et nuise à leur carrière (Dolan et al., 2002).

S'il est possible d'absorber une surcharge occasionnelle, la surcharge chronique, elle, peut être à l'origine du techno-stress (Rafaeli, 1986 dans Pépin et Dionne-Proulx, 1994). Elle est d'ailleurs étroitement associée à l'apparition de problèmes de santé ainsi qu'à divers symptômes ou indicateurs de stress (Pépin et Dionne-Proulx, 1994). Toutefois, lorsqu'elle est combinée à un manque d'autonomie décisionnelle et à une absence de soutien social, comme c'est souvent le cas, la surcharge peut nuire à la fois à la santé de l'individu et à son rendement au travail (Pépin, 1999).

Aussi étonnant que cela puisse paraître, il n'y a pas de littérature dans les diverses banques de données répertoriées sur le stress des gestionnaires dans les petites et moyennes

entreprises (PME¹) et plus particulièrement sur le stress des gestionnaires de ressources humaines. Il s'agit donc d'un terrain vierge qu'il est intéressant d'investiguer puisque la réalité québécoise fait en sorte que les PME occupent une part importante dans le paysage économique québécois.

Le présent mémoire porte donc sur le niveau de stress ressenti par les gestionnaires en ressources humaines dans les PME et plus particulièrement sur la relation entre le cumul des tâches décrit comme une réalité dans ces entreprises et le stress ressenti par les gestionnaires qui subissent ce cumul de tâches (Dionne-Proulx et al., 2003).

Le premier chapitre présente la problématique de cette recherche. On y fait ressortir quelques statistiques et on énonce que cette recherche porte sur le stress ressenti par les gestionnaires en ressources humaines dans les PME et plus particulièrement sur la relation entre le nombre de tâches effectuées et le stress.

Le chapitre 2 présente une revue de littérature sur le stress en général. Sont donc abordés successivement les différents thèmes suivants : la définition du stress, les facteurs personnels, le stress positif, les modèles de stress, les sources de stress et les effets du stress.

Le troisième chapitre expose la méthodologie utilisée pour réaliser cette recherche. Le plan de cueillette de données est exposé ainsi que les objectifs visés et l'hypothèse, les instruments de mesure et l'analyse des données.

Enfin, au chapitre 4, les résultats obtenus sont présentés et finalement ceux-ci sont discutés au chapitre 5.

¹ PME réfère à des petites et moyennes entreprises de 200 salariés et moins.

CHAPITRE 1

Problématique

Dans les différents milieux de travail, la présence du stress chez les travailleurs devient une réalité inquiétante. Plusieurs auteurs se sont intéressés à la question du stress au travail mais, à notre connaissance et suite à une recension des écrits, les données sont pauvres relativement au stress vécu dans les PME. Et cela, même si les PME disposent de moins de ressources comparativement aux grandes entreprises plus structurées. Cela amène les gestionnaires de PME à cumuler plusieurs tâches ce qui les amènent à prioriser certaines tâches dites essentielles pour la production par rapport à d'autres dont la santé et sécurité du travail (Dionne-Proulx et al., 2003) et qui devrait donc normalement leur occasionner un plus grand stress.

1.1 Quelques statistiques

De nombreuses études ont signalé l'ampleur des problèmes de santé au sein de la population ouvrière et ont établi un lien entre ceux-ci et le milieu du travail. Bien des auteurs (entre autres Dolan et al., 2002) considèrent que le stress est le facteur numéro un en ce qui a trait aux problèmes de santé et qu'il est la cause d'un nombre considérable de maladies physiques et comportementales. Des données épidémiologiques récentes sur la morbidité et la mortalité suggèrent l'existence d'un lien entre celles-ci et des milieux de travail particulièrement exigeants.

Depuis quelques années, les problèmes de santé mentale au travail ont augmenté de façon considérable et constituent, pour les personnes et les organisations, un enjeu de plus en plus important. En effet, des statistiques récentes révèlent une augmentation des problèmes d'équilibre psychologique autant au niveau des gestionnaires que des employés dans les organisations. Une étude de Santé Québec montre notamment une hausse importante de la prévalence de détresse psychologique chez les travailleurs, passant de 17.3% en 1987 à 25.5%

en 1996 (CGSST, 2002). Parallèlement, les indemnisations pour invalidité de longue durée reliées à des troubles psychiques, qui représentaient moins de 2% au début des années 80 ont fait un bond impressionnant pour atteindre plus de 33% en 1996 (CGSST, 2002; CSN, 2002).

Selon un sondage dévoilé récemment par l'Ordre des psychologues du Québec, les cinq problèmes les plus fréquents qui poussent les employés à consulter les spécialistes des programmes d'aide aux employés (PAE) sont les suivants : la surcharge de travail (18%), les problèmes liés au vécu amoureux (16.8%), les problèmes avec les patrons (12.6%), les problèmes liés à l'adaptation au travail (8,9%) et les problèmes relationnels avec les collègues (8,6%). Ainsi, les problèmes reliés à la vie et à la pratique en milieu de travail constituent quatre des cinq principaux motifs de consultation au PAE, selon ce sondage, ce qui laisse croire que les difficultés sont en lien direct avec l'expérience même du travail (Marcoux, 2002).

Les années 1990 marquent donc une progression inquiétante du nombre de lésions psychologiques reliées au travail. Si la tendance se maintient, dans quinze ans, plus de 10% des lésions professionnelles seront d'ordre psychologique, ce qui n'est pas peut dire (Lafond, 1997). Par ailleurs, saviez-vous qu'en 1990, 530 lésions psychologiques ont été indemnisées par la Commission de la santé et de la sécurité du travail (C.S.S.T.), représentant une proportion de 26% du total des accidents du travail ou maladies professionnelles acceptés pour cette année ? Saviez-vous également qu'en cinq ans, cette proportion a presque triplé, passant à 68% en 1994 et ce même si la très grande majorité de ce type de lésions est refusée ?

En fait, la dépression est devenue la première cause d'absence de longue durée dans les milieux de travail. Elle surpasse le rhume et la grippe et elle est en voie de dépasser le cancer ou le diabète avec comme conséquence que d'ici 2020, la dépression unipolaire sera la principale cause d'incapacité, tant chez les hommes que les femmes, dans les pays développés et en voie de développement et coûtera plus cher aux employeurs que les maladies cardiovasculaires ou toutes autres maladies causant une invalidité de longue durée, en incluant

le cancer (Réseau canadien de la santé, 2002; Noël, 2002). Cette source indique également qu'à l'échelle mondiale, la dépression est la quatrième principale cause contribuant au fardeau de la maladie.

La dépression représente donc un problème de santé étonnamment coûteux. Plus de 55% du coût de la dépression est assumé par le lieu de travail. Au Canada, on estime que le coût annuel atteint facilement plus de 12 milliards \$ (Réseau canadien de la santé, 2002; Statistique Canada, 1999).

Plusieurs statistiques sont citées sur le site Web de la Chaire en gestion de la santé et la sécurité au travail de l'Université Laval (2002) :

- En sept ans, le nombre de réclamations à la CSST acceptées en tant que lésions professionnelles liées aux problèmes de santé mentale est passé de 530 à 994, pour des déboursés annuels passant de 1,5 millions à plus de 5 millions de dollars.
- Au Canada, les demandes d'invalidité soumises avec un diagnostic d'anxiété ne représentaient que 11% du total des demandes en 1985; en 1998, elles équivalaient à 29% de toutes les demandes.
- C'est près de 500 000 canadiens qui s'absentent de leur travail chaque semaine pour des problèmes de santé mentale au travail.
- Les coûts sociaux attribuables aux problèmes de santé mentale au travail s'élèvent, au Canada, à plus de 20 milliards par an et, seulement au Québec, ces coûts atteignent tout près de 4 milliards de dollars annuellement.
- Cette augmentation des absences occasionnelles, des invalidités de courte durée et des invalidités de longue durée entraîne, sans contredit, une diminution du moral des troupes

et, par le fait même, de la productivité et de la qualité du travail. S'ajoutent à cela les coûts additionnels que doivent déboursier les organisations pour assigner du personnel temporaire ainsi qu'une augmentation des sommes consacrées au temps supplémentaire.

- D'ailleurs, selon le groupe-conseil AON, bien que l'on estime à 6% de la masse salariale les coûts directs de l'absentéisme et de l'invalidité, les coûts indirects liés aux pertes de productivité, à l'administration et au personnel de remplacement font augmenter le total à près de 20%.
- On doit également s'attarder aux impacts des problèmes de santé mentale au travail sur les régimes d'assurance collective. En effet, en plus de l'assurance salaire, les assureurs défraient les coûts des médicaments et des traitements. De tous les médicaments payés par un assureur en 1995, entre 5% et 10% des coûts étaient reliés à la santé mentale, soit environ 50 millions de dollars par année. Quand aux montants déboursés pour assumer les coûts des honoraires des psychologues, ceux-ci seraient estimés à environ 25 millions de dollars par année.
- Aux États-Unis, le temps de travail moyen perdu en raison du stress a augmenté de 36% depuis 1995. On considère que des millions de jours de travail perdus annuellement, 54% le seraient en raison du stress.
- L'impact financier du stress au travail se chiffre à plus de 200 milliards de dollars par année aux États-Unis.

Toujours aux États-Unis, les dépenses publiques occasionnées par le traitement de la dépression se situent entre 30 et 40 milliards de dollars (Organisation mondiale du travail, 2000).

Enfin, selon plusieurs études citées dans un rapport du Bureau international du travail (BIT), le stress entraîne une perte annuelle de 200 millions de journées de travail aux États-Unis. Au Royaume-Uni, on estime que le déficit dû à ce phénomène pourrait représenter jusqu'à 10% du PNB. En Allemagne, les arrêts de travail attribuables à des troubles psychiques coûteraient chaque année plus de 5 milliards de marks, tandis qu'au Québec, les absences prolongées pour ces mêmes motifs sont passées de 2% en 1980 à 33% en 2002 (Dolan et al., 2002).

Les dirigeants d'entreprises n'ont tout simplement plus le choix d'accorder de plus en plus d'importance au stress et à l'épuisement professionnel depuis qu'on leur a reconnu des effets négatifs sur la productivité et le bien-être physique et mental des employés. Les gestionnaires ont donc un rôle important à jouer afin de gérer l'exposition au stress chez les travailleurs et ainsi réduire les accidents de travail, l'absentéisme et les erreurs de production. Bien qu'il n'existe pas de formule universelle pour évaluer les conséquences du stress au sein d'une organisation, on est à même d'affirmer qu'elles sont très coûteuses (Dolan et al., 2002).

1.2 Problème managérial

La notion de temps ressort comme une contrainte majeure dans ces entreprises de même que la tendance répandue d'attribuer des responsabilités multiples à une seule personne. Il s'agit là d'un problème managérial important pour les dirigeants de PME.

1.3 Problème de recherche

En rapport avec ce problème managérial, il m'est apparu intéressant d'étudier le stress professionnel associé à ces contraintes.

1.4 Questions de recherche

Cette étude porte sur le stress ressenti par les gestionnaires en ressources humaines dans les PME et plus particulièrement sur la relation entre la charge de travail et le stress. Est-ce que l'autonomie et le support social influence ce niveau de stress ? Dans quelle mesure les gestionnaires de ressources humaines dans les PME ressentent-ils du stress ?

CHAPITRE 2

La littérature

Sans raison apparente, vous vous sentez nerveux, irritable, agressif, sur le point d'éclater. Vos muscles sont tendus, vous avez mal à la tête, vous vous réveillez la nuit et faites des cauchemars. Vous digérez mal et sentez une boule au creux de votre estomac. Attention ! Vous êtes sans doute trop stressé !

Rien d'étonnant à cela, de nos jours tout va vite, trop vite ! Tout le monde court après le temps. Ainsi, il faut que chacun soit performant, s'impose, produise, tout en ne visant rien de moins que la perfection. Constamment agressé par ces diverses pressions, l'organisme doit sans cesse s'adapter à une multitude de changements physiologiques et hormonaux.

Le stress peut être comparé au contenu d'une marmite sous pression. Il arrive que le couvercle saute et que tout déborde. Il en va de même chez l'être humain. Lorsque la pression est trop forte, que les exigences que chacun s'impose ou les attentes imposées par les autres sont irréalistes, que les différents événements bousculent, alors le couvercle saute et par conséquent, certains malaises qui affectent notre qualité de vie et notre santé font leur apparition (Fiore, 1997).

2.1 Définition du stress

Mais qu'est-ce que le stress ? Il n'est pas facile de donner une définition universelle du stress parce que les différents auteurs qui traitent de ce concept ne se basent pas toujours sur les mêmes réalités. La biologie, la physiologie, la médecine, la psychiatrie, la sociologie et l'anthropologie sont autant de sciences qui ont élaboré des définitions de ce concept sans en arriver à un consensus. D'une façon générale, il y a stress quand un individu n'est pas capable de répondre de façon adéquate ou efficace aux stimuli en provenance de son environnement,

ou n'arrive à le faire qu'au prix d'une usure prématurée de son organisme (Dolan et Arsenault, 1980; Turcotte, 1997).

L'état de stress peut être défini comme un état de tension ou de déséquilibre personnel généré en réponse à des pressions environnementales (Tessier et al., 1990). C'est donc un phénomène dynamique où les symptômes de tension et les conséquences à longue échéance sont la résultante d'une interaction entre un travailleur et les différents aspects de son travail (Dolan et al., 2002). À tout moment, l'interaction entre l'individu et son environnement contribue à définir la présence de symptômes de stress et, à terme, à entraîner des conséquences irréversibles.

Hans Selye (1974), expert de réputation mondiale et auteur de plusieurs ouvrages sur le stress, définit le stress comme une réponse non spécifique de l'organisme à toute demande qui lui est faite. Il peut être généré autant par des événements de la vie privée que par ceux du milieu de travail. La définition de Selye laisse entendre que l'organisme humain répond de la même façon (réaction non spécifique) à toute situation, qu'elle soit agréable ou désagréable. Un divorce représente un événement stressant de même qu'un mariage. De même en est-il d'un congédiement qui est un facteur de stress et d'une promotion qui contient aussi sa charge de stress. On retrouve dans les deux cas une mobilisation de l'organisme conduisant à une décharge d'adrénaline, à un accroissement de la pression cardiaque et à une multitude d'autres réactions de l'organisme afin de faire face à l'agent stressant. L'adrénaline est une hormone sécrétée par les glandes surrénales qui a pour effet d'accélérer le rythme cardiaque, d'accroître la tension artérielle, de dilater les bronches et les pupilles et d'élever la glycémie. C'est parce que le stress affaiblit le système immunitaire qu'il peut provoquer l'apparition de plusieurs maladies (Turcotte, 1997).

Si la présence d'un stressant est souvent bien reconnue, il se peut qu'à l'inverse, celui-ci finisse par devenir inconscient. C'est le cas du bruit continu des machines dans l'usine, de la conduite automobile quotidienne et de l'intensité inadéquate de l'éclairage en milieu de

travail. Ce stress peut avoir un effet cumulatif et provoquer une réaction en chaîne. Par exemple, le stress occupationnel peut entraîner de la turbulence sur d'autres activités telles la vie familiale et la vie sociale ce qui contribue à diminuer la résistance de l'individu. L'inverse est également vrai et certains problèmes familiaux peuvent affecter le rendement au travail (Turcotte, 1997).

Selon Bensabat (dans CFC, 1993), il y a stress chaque fois qu'il y a une agression au niveau de l'organisme et une réponse à cette agression. Le stress est le courant, le mouvement qui pousse l'individu à s'éveiller le matin, à bouger, à vivre tout simplement. C'est le sel de la vie, indispensable à l'adaptation, au développement et au fonctionnement de l'organisme. C'est grâce à lui que l'homme s'adapte et progresse. C'est ainsi que Fontana (dans CFC, 1993) définit le stress comme une demande faite aux capacités de l'esprit et du corps. Wolf (dans CFC, 1993) partage ce point de vue et définit le stress comme un état dynamique d'un organisme en réponse à une demande d'adaptation. À son avis, la vie elle-même exige une adaptation constante, si bien que toutes les créatures vivantes sont continuellement dans un état plus ou moins grand de stress.

2.2 Les facteurs personnels

Certaines caractéristiques personnelles jouent un rôle intermédiaire entre l'état de stress et les problèmes physiques et psychologiques du stress (Thaïs, 1995). Certains individus craquent progressivement sous le poids de la pression alors que d'autres y trouvent des occasions de croissance tant sur le plan personnel que professionnel.

Ce ne sont pas la situation ou les événements en soi qui provoquent la tension chez l'individu, mais plutôt l'évaluation que ce dernier en fait. Et cette évaluation varie en fonction notamment des ressources personnelles et sociales que possède l'individu. Certaines de ces ressources sont reconnues pour avoir une influence considérable sur la capacité de gérer le stress. La façon dont la personne interprète un événement détermine donc la réponse

émotionnelle et comportementale qu'elle adoptera pour s'y ajuster (Lazarus et Folkman, 1984 dans Pépin 1999). La recherche indique que certains facteurs personnels jouent un rôle important dans ce processus d'évaluation. En influant sur la façon dont l'individu perçoit ce qui l'entoure et la manière dont il réagit aux situations, ces facteurs personnels peuvent soit augmenter, soit diminuer la résistance à la tension et à la maladie.

Parmi ces facteurs qui procurent plus de résistance ou au contraire rendent plus vulnérables, les traits de personnalité amènent les individus à avoir des réponses spécifiques aux événements, y compris aux agents de stress. Par exemple, face à un événement suscitant de la colère, certains auront une réponse exagérée et ressentiront de la haine et même de la rage. Leur niveau de stress s'élèvera. D'autres auront des réactions moins excessives et n'éprouveront qu'un sentiment de dédain et d'irritation, et leur niveau de stress demeurera modéré. De même, la différence entre les deux types de réponse face au même événement dépend aussi en grande partie de la conversation intérieure que l'individu entretient avec lui-même (Turcotte, 1997). Les personnalités du type A ont été identifiées comme étant plus vulnérables et donc susceptibles de vivre des conséquences (Comeau, 2000)

D'autres caractéristiques individuelles, autant psychologiques (estime de soi) que physiques (santé, embonpoint), jouent un rôle important dans l'apparition des symptômes du stress et dans l'épuisement au travail. Ces caractéristiques déterminent la manière dont le stress est perçu ainsi que la manière dont l'individu va réagir. C'est pourquoi le stress n'est pas vécu de la même manière par tous. Il existe des individus plus sensibles que d'autres au stress. De même, il existe certains milieux de travail plus fertiles pour le stress. Il y aurait donc des caractéristiques propres aux individus et d'autres propres au milieu de travail et aux différents types d'emplois qui expliquent le stress (Turcotte, 1997).

2.2.1 Facteurs physiologiques et héréditaires

La santé d'une personne, ses habitudes alimentaires et ses routines de sommeil sont autant de facteurs affectant la résistance au stress. Une personne dont la santé est chancelante et qui présente un sommeil fragile ou qui présente de l'embonpoint offrira moins de résistance au stress (Turcotte, 1997). Ainsi, la façon de réagir au stress dépend de la biochimie personnelle. Devant un événement stressant, les glandes surrénales produisent une décharge d'adrénaline ayant pour effet de préparer les muscles à l'action. Or, le cortex de ces mêmes glandes sécrète également du cortisol susceptible de déclencher un changement psychique (tension et angoisse). Dienstbier (dans Turcotte, 1997), psychologue à l'université du Nebraska, estime que la première réponse convient bien pour affronter un événement alors que la seconde peut créer un effet de panique paralysante à l'approche d'un danger. Ces réactions ont pour effet de mettre le système immunitaire en veilleuse par une action inhibitrice et de prédisposer l'individu aux maladies comme le fait d'être plus vulnérable au rhume et autres affections (Turcotte, 1997).

Notre réaction au stress est également affectée par notre héritage génétique. Des recherches effectuées sur des singes ont montré que dès leur jeune âge, 20% d'entre eux pouvaient être qualifiés de tendus (production massive de cortisol, angoisse). En outre, ils étaient les rejetons de parents eux-mêmes tendus. Fort heureusement, l'esprit humain est d'une force inouïe et, par une simple pensée, qu'elle soit positive ou négative, il est possible de modifier la biochimie du cerveau et de changer la réponse au stress. C'est pourquoi, la réponse au stress dépend en grande partie de l'attitude mentale (Turcotte, 1997).

2.2.2 Education, personnalité et attitudes

Selon Turcotte (1997), l'éducation reçue (famille, éducateurs) peut influencer sur les réponses au stress. Les jeunes adoptent par imitation certaines attitudes des parents face à des événements stressants. D'autres facteurs peuvent également jouer un rôle important face au stress dont l'âge (les jeunes ne répondant pas au stress de la même façon que les plus âgés), le

sexe (les femmes pouvant hériter d'une surcharge de travail en vertu de leur double rôle) et le niveau socio-économique (les plus riches disposant de plus de ressources pour préserver leur santé). Enfin, selon Pépin (1999) qui rapporte bon nombre de recherches, plusieurs autres facteurs influencent la perception des événements reliés au travail. L'identité, l'autonomie, l'engagement, la hardiesse, la maîtrise de soi et le contrôle sur les événements ainsi que l'estime de soi sont des traits souvent associés au stress.

2.3 Le stress positif

Pour la plupart des gens, le stress négatif est à éviter. Or, le stress n'a pas que des aspects négatifs et souvent, il est une source d'énergie qui permet la réalisation de plusieurs de nos activités (Turcotte, 1997).

Ainsi, une certaine dose de stress est à la fois inévitable et nécessaire, tant dans la vie professionnelle que dans la vie personnelle. Le processus de maturation, par sa nature même, implique la maîtrise des stress inhérents à la vie. Il ne s'agit pas d'éliminer le stress, mais de le domestiquer et de le canaliser. Le stress est le catalyseur nécessaire à l'amélioration du rendement de l'individu. Sans stress, il n'y a souvent pas de progrès. Toutefois, l'accroissement de la tension améliore le rendement jusqu'à un certain seuil; au-delà de celui-ci, c'est la destruction (CFC, 1993).

Le stress est propre aux êtres vivants et sans sa présence, il se produirait peu de chose dans le monde. Le stress est nécessaire à la résolution de problèmes, est souvent même essentiel pour prendre des décisions et affronter de nouveaux défis. Si le stress est propre aux êtres vivants et leur permet de vaquer à leurs activités, c'est qu'il est essentiel à la vie et qu'une certaine stimulation est même nécessaire au bien-être (Turcotte, 1997).

Ainsi, le stress peut donc être positif et agréable comme une promotion ou la venue d'un enfant. Il peut être négatif et désagréable comme une rétrogradation ou le décès du conjoint.

C'est ce dernier type de stress que Selye considère responsable de la « détresse » et qu'il faut apprendre à éviter ou à mieux contrôler. Il est donc primordial de maintenir notre qualité de vie en maintenant notre stress à un niveau optimal (Turcotte, 1997).

Le bon stress ou « eustress », c'est ce qui fait plaisir, ce qu'une personne accepte volontiers : joie, réussite, amour (Côté, 1991). Selon la théorie de Selye, le stress induit une réponse d'adaptation face aux agressions et aux stimulations. Il aide l'organisme à se protéger en mobilisant ses énergies pour combattre, fuir ou trouver une solution de compromis. Le manque de stress peut être néfaste, car l'individu ne pourra pas disposer de l'énergie suffisante pour affronter chaque situation donnée. De plus, l'organisme a besoin d'un certain degré de stimulation pour atteindre un niveau optimal de fonctionnement (Gélinas, 1994; Coudron, 1992). L'être humain est fondamentalement porté à rechercher des activités qui lui permettent d'utiliser ses aptitudes, de les développer et d'en acquérir de nouvelles; ce faisant, il éprouve un sentiment d'accomplissement et de réalisation personnelle. En ce sens, un certain niveau de stress semble nécessaire au développement psychologique de l'individu. Le terme « eustress », est constitué du préfixe *eu*, qui provient du grec et signifie « bon », et de la combinaison que Selye (1976) a faite des mots *euphorie* et *stress*. Le terme « eustress » réfère à la notion d'un niveau de stress sain et positif sur le plan médical. Au travail, certaines situations, telles qu'une promotion ou une nouvelle affectation, le fait de recevoir des marques de reconnaissance, la possibilité de relever des défis intéressants et même d'effectuer des tâches exigeantes, peuvent devenir une source d'excitation et de stress positif pour l'individu (Pépin, 1999).

En somme, un travail que nous aimons et qui est conforme à notre formation et à nos aspirations est valorisant. Il apporte de bons défis et du stress positif. Par contre, un emploi qui déplaît, qui est exigeant ou monotone et qui ne correspond pas aux aspirations peut être source de stress négatif. En fait, il engendre la déprime (Turcotte, 1997).

De plus, l'intensité du stress est fonction de l'importance qu'on attache à certains objectifs considérés comme plus ou moins importants. L'important est de maintenir l'équilibre délicat entre ses aspirations et ses efforts. Ainsi les objectifs qu'on se fixe et l'énergie qu'on dépense à les poursuivre deviennent les agents les plus déterminants du stress et des maladies qui en découlent (CFC, 1993).

2.4 Les modèles de stress

Dolan et al. (2000) ont très bien décrit les différents modèles de stress. Nous retrouvons deux types de modèles, soit : les modèles fondés sur les conséquences physiologiques et les modèles fondés sur les conséquences psychologiques et comportementales.

2.4.1 Les modèles fondés sur les conséquences physiologiques

Parmi les modèles fondés sur les conséquences physiologiques, deux des plus importants sont les modèles de Walter B. Cannon et de Hans Selye qui sont présentés ici.

2.4.1.1 Le stress selon Cannon

Dès que l'on discute de réponses physiologiques à un stimulus de nature psychosociale, les travaux de Walter B. Cannon viennent à l'esprit. Cannon (1929) a fait œuvre de pionnier en montrant que le système nerveux sympathique est activé par des stimuli psychosociaux et qu'il commande la sécrétion des hormones provenant de la médullosurrénale. Cette dernière représente la partie la plus interne de la glande surrénale, ainsi désignée parce qu'elle est située au-dessus des reins. La médullosurrénale sécrète une série d'hormones appelées globalement les catécholamines et comprenant, entre autres, l'adrénaline.

En étudiant longuement le comportement animal, Cannon a pu élaborer un modèle du stress qu'il a appelé « réponse par la lutte ou la fuite ». D'après ce modèle, un animal qui

cherche à s'approprier un objet désirable et qui en est empêché ressentira un stress qui déclenchera chez lui des réactions émotionnelles accompagnées de réactions sympathiques et hormonales. Prenons, par exemple, un chien qui savoure un os. À l'approche de l'étranger qui fera mine de le lui enlever, l'animal grognera et finira par passer à l'attaque. Toutefois, si l'étranger est grand et menaçant, il se peut que le chien choisisse de fuir. Au cours de ses expériences, Cannon a pu mesurer chez ses animaux une activation du système nerveux sympathique ainsi qu'une sécrétion hormonale de la médullosurrénale.

C'est grâce à des expériences de ce type que Cannon a découvert que la glande médullosurrénale sécrétait des catécholamines lorsque l'animal, en situation de stress, se préparait à l'attaque ou à la fuite. Par la suite, Cannon a relevé toute une série de réponses physiologiques de type neuroendocrinien, dont une réponse du système nerveux et une réponse hormonale.

2.4.1.2 Le stress selon Selye

Chercheur mondialement connu, le Dr Hans Selye était également médecin. Il s'est livré sans relâche à des travaux de recherches expérimentales pour documenter la notion de stress. On le considère comme le Père du stress, puisque c'est lui qui a vraiment reconnu et fait connaître cette notion. Le Dr Selye est l'auteur de nombreux livres sur le sujet qui expliquent sa conception du stress (Fiore, 1997). Il a commencé ses travaux dans les années 1930. Il a étudié principalement la réaction du rat aux agents stresseurs physiques (par exemple, la chaleur, le froid et la course) ainsi qu'aux agents chimiques (par exemple, les hormones stéroïdiennes injectées pour provoquer la réponse de l'animal). Comparativement à Cannon, Selye s'est davantage intéressé aux hormones stéroïdiennes plutôt qu'aux hormones de la médullosurrénale. Bien qu'ils soient sécrétés par la même glande surrénale, les stéroïdes ont des effets différents : au niveau de l'hypophyse, les stéroïdes agissent sur le métabolisme des sucres, sur celui des minéraux, ou encore, sur celui des graisses ou des protéines (Selye, 1976 dans Dolan et al., 2002).

Selye a observé que la réaction de l'animal, quel que soit le stressor utilisé, était toujours le même, c'est-à-dire non spécifique. Cela l'a donc amené à définir le stress de la façon suivante : une réponse non spécifique à un stimulus. Par la suite, il a développé davantage sa théorie de la réponse non spécifique dans ce qu'il a appelé le « syndrome général d'adaptation » (SGA). Nous passons rapidement sur la confusion qui règne encore dans bien des esprits quant au concept du stress de Selye, qui tantôt assimile son syndrome général d'adaptation au stress, tantôt à la conséquence du stress. Par ailleurs, l'auteur a décrit le SGA comme un processus comprenant trois phases : la réaction d'alarme – qui rappelle les expériences de Cannon - la réaction d'adaptation durable – qu'on appelle aussi la phase de résistance ou de défense – et la phase d'épuisement – au cours de laquelle les mécanismes d'adaptation finissent par céder (Dolan et al., 2002).

Lors de la réaction d'alarme, le corps montre les changements caractéristiques de la première exposition à un agent de stress. Simultanément, sa résistance diminue et si le « stressor » est suffisamment fort (brûlures graves, températures extrêmes), la mort peut alors se produire. La phase de résistance suit lorsque l'exposition continue aux stressors est compatible avec l'adaptation. Les signes physiques caractéristiques de la réaction d'alarme ont virtuellement disparu et la résistance s'élève au-dessus de la normale. Finalement, la phase d'épuisement survient lorsque l'énergie d'adaptation est épuisée suite à une exposition longue et continue au même agent de stress auquel le corps s'est adapté dans un deuxième temps. Les signes de la réaction d'alarme réapparaissent, mais ils sont maintenant plus marqués, se traduisent de plus en plus par diverses maladies (CFC, 1993).

En conclusion, le SGA de Selye comprend un ensemble de réactions physiologiques complexes présentant toutes des caractéristiques communes, du moins dans les conditions expérimentales créées par le chercheur. Selye a pu établir le caractère non spécifique de la réponse au stress sans toutefois parvenir à en distinguer les modalités. La question devient beaucoup plus complexe lorsqu'il s'agit de transporter le modèle de Selye chez l'être humain,

étant donné les différences considérables de perception qui existent entre les individus placés dans une même situation (Dolan et al., 2002).

2.4.2 Les modèles fondés sur les conséquences psychologiques et comportementales.

En ce qui a trait aux modèles fondés sur les conséquences psychologiques et comportementales, les modèles de Karl Menninger, de Richard Lazarus et de Dolan et Arsenault sont présentés.

2.4.2.1 L'approche psychanalytique de Menninger

Pour Karl Menninger, la santé et la maladie ne sont pas deux entités distinctes. Selon lui, les phénomènes observés en psychiatrie clinique se situent sur un continuum présentant, à une extrémité, un état d'équilibre face au réel, à l'autre, une dislocation de la personne, la maladie proprement dite, et, au centre, des états intermédiaires. Dans cette perspective, le moi agit comme un régulateur de l'équilibre homéostatique face aux pressions exercées par le surmoi et la réalité extérieure, cherchant à négocier un niveau de tension tolérable et compatible avec sa croissance, son développement et l'expression de sa créativité (Menninger, 1954 dans Dolan et al., 2002).

L'équilibre homéostatique assuré par le moi est continuellement compromis par les stress à répétition qui, à des intensités variables, atteignent l'organisme tout entier. Réagissant à ces menaces de déséquilibre, le moi a recours à des mécanismes de défense plus ou moins coûteux en énergie psychique et en « sacrifice » visant à acheter la paix intérieure. Menninger assimile ces mécanismes à des lignes de défense aménagées sur cinq niveaux, où le premier correspondrait à des adaptations mineures, et le cinquième, au sacrifice du moi tout entier qui s'anéantit lui-même.

La psychanalyse propose de nombreuses variantes de l'adaptation d'une personne à son environnement. Si nous avons retenu le point de vue de Menninger, c'est en raison de son caractère descriptif et de son accessibilité. Toutes les écoles ont leur façon d'organiser le réel intrapsychique en « être de raison » utilisant ses diverses composantes comme autant de fonctions et d'opérateurs mathématiques. Cette perspective permet d'échapper temporairement aux contraintes de la vérification empirique mentionne Dolan et al. (2002).

2.4.2.2 L'approche psychocognitive de Lazarus

Richard Lazarus a intégré certaines notions propres à la mécanique à sa définition du stress. Il établit une distinction nette entre le stress et la tension : le premier constitue la force qui s'exerce sur l'organisme, et la seconde, la résultante de l'application de cette force, qui correspond, en mécanique, à une déformation. En d'autres mots, au stress, force externe, correspond une tension intérieure qui tend à rompre l'équilibre de l'organisme.

Lazarus (1966) utilise cette notion de tension pour expliquer le comportement humain. Dans son système, l'interaction entre l'individu et son environnement est génératrice de symptômes. Son concept prenant racine dans le terroir de la psychologie, Lazarus fait une large place à l'activité cognitive du sujet et s'intéresse d'abord aux manifestations que traduisent les comportements (Lazarus et Folkman, 1984 dans Dolan et al., 2002).

Cette approche cognitive fait intervenir le processus de la pensée ainsi que la mécanique des jugements dans l'interprétation subjective que la personne fait de son environnement, si bien que cette interprétation prend plus de signification que la réalité objective. Pareil contexte fait en sorte que la réaction de l'individu se déclenche sous forme de déséquilibres au sein de la structure cognitive. L'individu doit alors agir afin d'éliminer ces incohérences et restaurer son homéostasie intrapsychique. Autrement dit, la fonction « tension » n'est pas exclusivement dépendante des conditions extérieures et peut être fortement influencée par le

vécu intrapsychique. C'est ce qui est ressenti à l'intérieur de l'être qui permet d'expliquer les comportements du sujet (Dolan et al., 2002).

La définition du stress proposée par Lazarus a connu une grande popularité sous le vocable d'« équation-personne-environnement ». Sur le modèle des équations chimiques, cette conception présente le stress comme un état d'équilibre dynamique continuellement soumis à un réaménagement entre, d'une part, l'individu pris dans sa totalité et, d'autre part, son environnement. Lazarus est d'avis que tout agent susceptible de mettre en péril les objectifs et les valeurs personnelles, ou encore la survie ou l'intégrité du corps, peut se transformer en stress.

Chez Lazarus est donc présente la notion implicite de menace ou, plus précisément, de perception subjective de menace. Par conséquent, la diversité des interprétations quant à ce qui constitue une menace renvoie forcément à la présence, dans la structure de la personnalité, de facteurs prédisposants qui déterminent une vulnérabilité particulière à chaque situation. Les comportements qui en résultent doivent être interprétés comme autant de tentatives destinées à restaurer l'équilibre de l'organisme. Dans le modèle de Lazarus, le caractère menaçant de la situation à laquelle le sujet doit faire face interfère avec l'expression spontanée des mécanismes d'adaptation et leur efficacité. C'est donc dire que plus la situation est perçue comme menaçante, plus l'adaptation est difficile.

2.4.2.3 Le modèle cognitif et conditionnel de Dolan et Arsenault (Dolan et al., 2002).

Le travail n'est pas la seule et unique source de stress dans la vie. Toutefois le stress associé à l'activité professionnelle influe considérablement sur la santé et le bien-être des individus et des organisations. Dans cette optique, Dolan et Arsenault (1980) ont proposé un modèle qui permet de poser un diagnostic et, de ce fait, d'orienter les interventions visant à diminuer la fréquence des conséquences du stress à longue échéance. En créant ce modèle, ces

auteurs désiraient fournir une base empirique à partir de laquelle il serait possible de répondre aux quatre questions suivantes :

1. Quelles sont les sources de stress dans un environnement de travail ?
2. Pourquoi les travailleurs ne sont-ils pas tous touchés de la même façon ?
3. Quelles peuvent être les conséquences du stress sur les travailleurs du double point de vue physique et psychologique ?
4. Quelles sont les conséquences organisationnelles du stress qui sont mesurables à partir du rendement des travailleurs (productivité, absentéisme, fréquence des accidents, etc.) ?

Nous avons vu que le stress avait deux sources : une stimulation insuffisante ou une stimulation excessive. Les stimuli ne deviennent des agents stressants qu'à partir du moment où apparaît une discordance entre le degré de stimulation désiré par le travailleur et le degré de stimulation qu'il perçoit subjectivement.

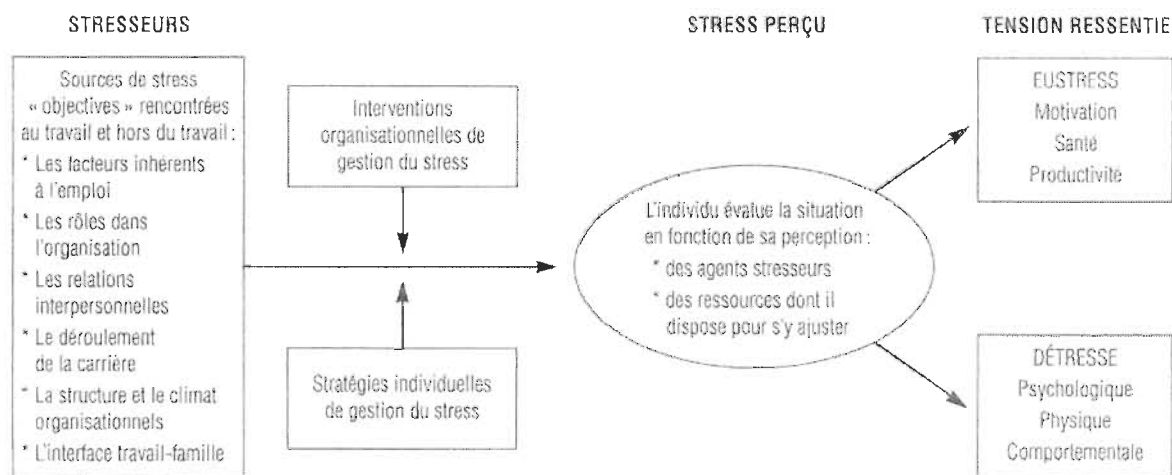
Dolan et Arsenault attribuent à la discordance entre l'individu et son environnement de travail les problèmes de mésadaptation. Selon le degré de concordance, on voit apparaître ou non des symptômes et des signes de tension. Ces symptômes et ces signes constituent des indicateurs de stress, car leur présence et leur intensité permettent d'estimer le degré de discordance entre le travailleur et son environnement.

Ce modèle met en relief la diversité des comportements face aux exigences des tâches tout en tenant compte du fait qu'à des tâches différentes sont associées des exigences différentes. La relation qui s'établit entre un employé et son milieu de travail évolue selon des cycles d'adaptation, susceptibles de varier avec le temps, et qui s'opèrent soit dans l'organisation, soit au niveau de l'individu lui-même.

2.4.3 Une vue d'ensemble sur le stress au travail

En résumé, le stress est un phénomène qui se produit chez les gens lorsqu'ils doivent répondre à des demandes qui excèdent leur capacité d'y faire face. La figure 1 qui suit illustre le processus de la gestion du stress au travail. Elle indique que, pour que les individus soient à même de gérer efficacement le stress au travail, c'est-à-dire d'en faire une source de motivation positive qui favorise la santé et la productivité, il leur est d'abord nécessaire de connaître les principales sources de stress auxquelles ils sont exposés, la manière dont ils évaluent ce qu'ils vivent au travail, ainsi que les conséquences qu'entraîne pour eux le stress organisationnel (Pépin, 1999).

Figure 1
Un modèle général du stress au travail



Source : Tiré et adapté de Quick, J.C., J.D. Quick, D.L. Nelson et J.J. Hurrell Jr. (1997). *Preventive stress management in organisations*. Washington, DC : American Management Association ; Sutherland, V.J. et C.L. Cooper (1988). « Sources of work stress », dans J.J. Hurrell Jr., L.R. Murphy, S.L. Sauter et C.L. Cooper (eds.), *Occupational stress*, p. 3-40. New-York: Taylor Francis, dans Pépin, 1999.

2.5 Les sources du stress

Désignées également comme agents stresseurs, les sources de stress représentent les facteurs qui sont à l'origine du stress. Ainsi, il ne faut pas confondre les sources de stress au stress proprement dit qui est l'état d'alerte de l'organisme. Certains stresseurs proviennent de la vie courante (stress de la vie privée), tandis que d'autres viennent du milieu de travail (stress organisationnel) (Turcotte, 1997).

Chez les individus, le stress peut être provoqué tant par une absence que par un excès de stimulation. Il semble en fait qu'il existe pour chaque travailleur un niveau maximal de stimulation qui permettrait d'améliorer son rendement. Ce niveau varie d'une personne à l'autre, mais on s'entend généralement pour dire que les agents stressants ont des effets néfastes sur les sujets dont la vie est centrée sur le travail (Dolan et al., 2002).

Selon la définition du stress, n'importe quel problème du point de vue de l'organisation devient générateur de stress, et ce même temporairement, dès que le travailleur se trouve en état de discordance. Comme nous l'avons vu, bien que les réactions de l'individu dépendent de facteurs personnels, il existe parallèlement des facteurs liés à l'organisation que l'on peut qualifier d'agents de stress. Cependant, il n'est pas toujours facile de faire la distinction entre les facteurs de stress qui proviennent du travail et ceux que suscite la vie courante. Il ne faut pas non plus omettre que les différences individuelles jouent un rôle important (Hellriegel et al., 1993).

Quant aux facteurs organisationnels, plusieurs études démontrent que les facteurs liés à l'organisation jouent un rôle important dans les problèmes de santé mentale au travail. D'une part, parce que les individus consacrent plus du tiers de leur vie à leur travail et d'autre part, parce que les critères de performance, d'efficience et d'efficacité relatifs au travail ne cessent de s'accroître. Que l'on retrouve ces éléments dans l'environnement de travail, dans les

conditions dans lesquelles le travail s'effectue ou dans la situation de travail elle-même, ceux-ci font tous partie intégrante de l'organisation du travail (CGSST, 2002).

La recherche scientifique sur le stress au travail a permis d'identifier un certain nombre d'éléments de l'organisation du travail qui peuvent présenter des risques d'atteinte à la santé mentale. Plusieurs auteurs ont en effet documenté le potentiel pathogène des facteurs tels que le conflit ou l'ambiguïté de rôle, la sous-charge ou la surcharge de travail ou encore le manque d'autonomie décisionnelle ou de soutien social au travail (Kasl, 1984; Karasek & Théorell, 1990 dans Vézina et St-Arnaud, 1996). Ces grandes catégories de facteurs peuvent à leur tour être décomposées en un ensemble d'éléments plus ou moins complexes. Ainsi, selon les auteurs, les responsabilités trop lourdes, la priorisation difficile des tâches, le fait d'avoir à travailler vite ou fort, le niveau de concentration requis, le caractère dangereux de la tâche, la nature de la clientèle, l'utilisation et le développement des compétences, les possibilités d'initiative, la participation aux décisions, le style de gestion, les modes de communication, l'aide et la collaboration entre collègues, la reconnaissance pour le travail accompli, etc. sont autant de facteurs susceptibles d'engendrer du stress (Vézina et St-Arnaud, 1996). Ivancevich et al. (1990, dans Whetten et Cameron, 1991) les ont classifié comme suit :

- Les facteurs inhérents à l'emploi
- Les problèmes liés aux rôles exercés dans l'organisation
- Le déroulement de la carrière
- Les relations interpersonnelles
- La structure et le climat organisationnels
- L'interface travail-famille

Cette classification se retrouve dans bon nombre d'études (entre autres Dionne-Proulx et Pépin, 1993; Sutherland et Cooper, 1988 dans Pépin, 1999).

Les effets produits par ces stressseurs sur l'individu sont interdépendants. Habituellement, lorsque l'individu a l'impression d'être stressé au travail, c'est qu'il subit l'effet combiné de deux agents stressseurs ou plus, en même temps. Cependant, afin de clarifier la répercussion que peuvent avoir ces différents agents stressseurs, il convient de bien les décrire (Pépin, 1999).

2.5.1 Facteurs inhérents au travail

Jusqu'à tout récemment, les spécialistes expliquaient les troubles de santé mentale observés sur les lieux de travail par une prédisposition de l'individu, ou encore par des difficultés vécues dans sa vie privée. La récente enquête de l'Ordre des psychologues montre que ce n'est pas vraiment le cas. Parmi les cinq principales causes de consultation au programme d'aide aux employés, quatre sont liées au travail et une seule est liée à la vie privée. Devant la montée du phénomène, l'influence de l'environnement de travail sur la santé mentale des travailleurs ne peut plus être niée (Quinty, 2002). De nombreux travaux effectués sur les liens entre les conditions de travail et particulières à un emploi et l'état de santé physique et mentale tendent à démontrer certains liens. Par exemple, les travaux de Maslach et Jackson (1981), notamment, ont établi une relation entre la santé mentale et des conditions de travail. La littérature identifie quatre types d'agents stressseurs qui font partie de cette catégorie et qui sont discutés ici. Ce sont :

- Les contraintes physiques
- Les horaires rotatifs
- La nouvelle technologie
- L'exposition aux risques et aux dangers

2.5.1.1 Les contraintes physiques

Un environnement malsain et des conditions difficiles de travail ont souvent été associés aux problèmes de santé mentale au travail. Les individus qui ont l'impression de

travailler dans des conditions dangereuses pour leur santé et leur sécurité peuvent voir leur niveau de tension psychologique augmenter (CGSST, 2002). Des contraintes physiques de toutes sortes peuvent menacer la santé et l'équilibre psychologique des gens au travail. Parmi les principales, on trouve le bruit, les vibrations, les températures excessives, une mauvaise ventilation, la poussière, l'exposition aux substances neurotoxiques et des postes de travail défaillants sur le plan ergonomique. De telles contraintes entraînent souvent un stress inutile chez les employés en général et plus particulièrement chez les travailleurs manuels qui sont exposés plus souvent que les autres à ces environnements (Turcotte, 1997).

Cette composante environnementale et les contraintes physiques sont nombreuses et souvent interreliées dans le monde industriel. Les ambiances de travail chaudes sont très pénibles et représentent un facteur de stress important. Qu'on pense au travail extérieur l'été alors que les températures peuvent avoisiner les 30-35 degrés centigrades. À l'opposé, l'exposition à des températures minimales pendant de longues périodes peut aussi être très éprouvante pour le travailleur. Et que penser du fait de changer d'atmosphère de travail de façon assez constante tout au long du quart de travail comme c'est le cas pour les bouchers par exemple qui passent de l'entrepôt frigorifique au comptoir.

De même, comme le rapporte Dionne-Proulx (1999), le bruit est l'un des stressors les plus importants même s'il n'est pas spectaculaire. Seulement au Québec, ce serait plus de 150 000 personnes qui seraient touchées particulièrement dans les secteurs primaire et secondaire. Les vibrations sont tout aussi importantes. Plusieurs travailleurs y sont exposés comme les camionneurs, les utilisateurs de marteaux-piqueurs ou les utilisateurs d'autres objets vibrants.

Par ailleurs, ce sont les atmosphères de travail empoussiérées et polluées de gaz, vapeurs et fumées qui sont les plus dangereuses et représentent pour l'organisme dans bien des cas soit un danger immédiat ou un risque à plus long terme (Dionne-Proulx, 1999).

Pour ce qui est des facteurs inhérents à la tâche, encore là, les études citées dans Dionne-Proulx (1999) montrent bien que ces nouvelles conditions associées à une transformation des milieux de travail sont extrêmement pénibles pour les travailleurs bien que leurs effets soient souvent insidieux. Ils sont très bien documentés par les travaux des ergonomes. Ces facteurs sont souvent désignés comme des risques non spécifiques à la santé. Ce sont : le travail répétitif, c'est-à-dire le travail divisé en tâches de moins de soixante secondes et le travail monotone, lorsque celui-ci est composé de tâches peu diversifiées (Billette et al., 1992 dans Legault, 1997), la division du travail, c'est-à-dire le morcellement des activités menant à la production d'un bien ou d'un service (Appelberg et al., 1991 dans Legault, 1997), les cadences de travail et les contraintes de temps associées aux contraintes de productivité (Dionne-Proulx, 1999). Ces deux sources de stress, selon l'Enquête Santé Québec, seraient le lot de plus d'un million de personnes au Québec. De même, le travail isolé constitue également un stressor important qui donne lieu au désintéressement du travail (Legault, 1997).

2.5.1.2 Les horaires rotatifs

On estime que 20% de la population active en Europe et en Amérique du Nord travaille selon une forme ou l'autre d'horaire rotatif (jour-nuit). Il est évident que le fait de travailler à différents quarts de travail, surtout la nuit, représente une source très importante de stress chez les employés. En effet, Carpentier et al. (1977, dans Dionne-Proulx, 1999) relatent un état de stress important avec des troubles métaboliques profonds et même des modifications électrocardiographiques chez un bon nombre de sujets.

De plus, ces horaires de travail atypiques peuvent également contribuer à l'apparition de problèmes de santé mentale en particulier parce qu'ils engendrent la consommation de médicaments pour combattre l'insomnie et le fait que la privation de sommeil produit une fatigue chronique avec irritabilité psychique et tendance à la dépression. (Dionne-Proulx, 1999). Des horaires de travail irréguliers, par exemple, sont susceptibles de nuire au rythme

circadien et ainsi de provoquer des troubles de sommeil, des désordres gastro-intestinaux et des excès de comportement tels l'abus de nourriture, de tabac et d'alcool (CGSST, 2002).

2.5.1.3 La nouvelle technologie

L'introduction d'un nouveau système ou d'une nouvelle machine dans l'entreprise peut augmenter la charge mentale liée, entre autres, à la nécessité d'une vigilance accrue, à un éloignement par rapport aux services rendus, à la responsabilisation plus importante des employés, et susciter beaucoup d'insécurité, d'angoisse et d'insatisfaction chez les employés si aucune formation appropriée ne leur a été donnée (Frimat, 1994 dans Pépin, 1999). De même, les signaux et les commandes qu'engendrent ces technologies peuvent engendrer une saturation des composantes visuelles et auditives avec des conséquences au niveau de la charge mentale. Entre autres, dans certaines usines (industrie chimique, centrales nucléaires, les cabines de pilotage, etc.) la détection des défauts ainsi que la prise de décision qu'engendre la correction des défaillances des différents systèmes sont susceptibles de conduire à une surcharge (Dionne-Proulx, 1999) et, des recherches montrent que la vigilance commence à décroître dès la trentième minute (Grandjean, 1983 dans Dionne-Proulx, 1999), d'où la charge mentale importante imposée à tout opérateur.

2.5.2 Les problèmes liés aux rôles exercés dans l'organisation

Si les stressseurs physiques touchent plutôt les travailleurs d'usine, le stress relié à la tâche est susceptible d'affecter toutes les catégories d'emploi. Ces stressseurs se rapportent à la nature du travail proprement dit : complexité du travail, variété des tâches, autonomie du travailleur et divers aspects de son rôle (Turcotte, 1997).

Emprunté à l'art dramatique, le mot «rôle» désigne en l'occurrence le comportement rattaché à une fonction et non pas à celui de l'individu même. Autrement dit, le rôle correspond à ce que l'individu est amené à faire dans l'exercice de ses fonctions. Plusieurs

facteurs interviennent dans la détermination du rôle tenu par un individu dans son environnement de travail. Les exigences des dirigeants sont prépondérantes à cet égard, même si elles ne sont pas toujours formellement exprimées et qu'elles sont souvent transmises de façon plus ou moins indirecte. De même, le comportement rattaché à une fonction est aussi influencé par les attentes des pairs, des subordonnés ou des clients.

Autrement dit, le rôle est défini comme l'ensemble des attentes qu'entretiennent les autres personnes et groupes de personnes dans l'organisation à l'endroit du titulaire d'un poste. Les supérieurs, les collègues, les subordonnés, les clients s'attendent tous à ce que l'individu se comporte d'une certaine façon au travail. Ainsi, les demandes relatives aux tâches et aux rôles dans l'organisation sont des sources les plus fréquemment rapportées comme étant responsables des problèmes de santé mentale au travail (CGSST, 2002).

Les problèmes potentiels les plus graves quant au rôle d'un individu dans l'organisation sont causés par les situations suivantes (Pépin, 1999) :

- Le conflit de rôle
- L'ambiguïté du rôle
- La surcharge et la sous-charge du rôle
- La responsabilité d'autrui

2.5.2.1 Le conflit de rôle

Le conflit de rôle réside dans la présence simultanée dans une tâche de deux ou plusieurs ensembles d'exigences de nature telle qu'en se soumettant à l'un, il devient, par définition, difficile de se soumettre aux autres. Il se présente lorsque l'individu se trouve face à des attentes incompatibles ou contradictoires de la part de ses supérieurs ou de ses collègues ou encore lorsque ces attentes sont contraires aux valeurs, croyances ou objets de celui-ci. À titre d'exemple, mentionnons les gestionnaires des hôpitaux qui doivent concilier leur mandat

d'effectuer des coupures de personnel avec celui de fournir des soins de qualité aux patients (CGSST, 2002; Legault, 1997; Dionne-Proulx et Pépin, 1994).

Ainsi, chaque fois qu'on transmet des exigences à un employé, celui-ci les interprète en terme de *pressions*. S'il perçoit les exigences comme étant claires et acceptables, il n'aura pas de conflit de rôle dans son travail. Au contraire, si le travailleur considère les exigences de son poste comme étant conflictuelles ou contradictoires, il se trouvera alors en déséquilibre par rapport à ses valeurs personnelles et il souffrira des symptômes de stress (Sekiou et al., 1992). Plusieurs types de conflits peuvent exister dans le monde du travail. Par exemple, une infirmière est soumise à trois sources d'exigences conflictuelles : le patient, son chef d'équipe et le médecin traitant qui ont tous trois des attentes qui peuvent différer. De même, un employé de production peut subir des pressions contradictoires : d'une part, son contremaître qui le pousse à produire au maximum, d'autre part, le service de qualité ou de SST qui l'invite à réduire le plus possible les pertes et les rejets et à prévenir les accidents de travail.

2.5.2.2 L'ambiguïté du rôle

L'ambiguïté du rôle est liée à l'incertitude qui règne sur la définition des tâches inhérentes à une fonction : incertitude quant aux attentes des autres à l'égard du rôle que l'individu est appelé à tenir; incertitude quant à ce qu'il doit faire; incertitude quant à son niveau de responsabilité ou à la latitude dont il dispose dans l'exécution de ses tâches. Lorsqu'un rôle atteint un degré d'ambiguïté très élevé, l'employé n'a plus aucun cadre de référence pour guider ses attitudes et ses comportements : c'est l'anomie (Dolan et al. 2002).

L'ambiguïté du rôle peut prendre de nombreuses formes. Ainsi, l'individu peut soit manquer d'informations adéquates sur les objectifs à atteindre dans son travail, soit, ignorer les façons de les atteindre lorsque les objectifs sont clairs, ou encore, il peut être incertain des conséquences associées à l'exécution de son travail (CGSST, 2002). L'ambiguïté peut aussi résulter de l'existence d'une double structure de règles dans une organisation, dont l'une est

formelle et officielle alors que l'autre est informelle mais souvent plus efficace (Dejours, 1980 dans Legault, 1997). Les personnes se voient sanctionnées par l'une ou l'autre des deux structures si elles ne se soumettent pas aux règles. Plusieurs milieux de travail sont caractérisés par ce pouvoir parallèle.

2.5.2.3 La surcharge et la sous-charge de rôle

Si, habituellement, les gens se sentent stressés parce qu'ils doivent travailler sous pression, il arrive que, dans certains emplois et chez certains travailleurs, le stress trouve son origine dans une sous-charge du rôle. Laquelle peut être quantitative ou qualitative.

On parle de surcharge quantitative du rôle lorsque les employés ressentent qu'on leur demande de faire trop de choses, compte tenu du temps dont ils disposent. Les gestionnaires ne sont pas à l'abri de la surcharge quantitative. Qu'ils soient cadres supérieurs, cadres intermédiaires ou superviseurs de premier niveau, ils consacrent habituellement chaque jour de nombreuses heures à leur travail (Chalant, 1986 dans Pépin, 1999). La surcharge quantitative de travail, principalement chez les cadres, est un agent de stress fréquent dans bien des organisations. En effet, les individus qui consacrent une grande partie de leur temps et de leur énergie au travail peuvent éprouver de la difficulté à concilier les responsabilités professionnelles et les responsabilités personnelles. Certaines études montrent d'ailleurs que des heures excessives de travail n'engendrent pas nécessairement une augmentation de la productivité, elles auraient plutôt tendance à diminuer l'efficacité et l'efficience des individus (CGSST, 2002).

Les rôles surchargés engendrent du stress. Il s'agit d'un stressor particulièrement stressant dans les organisations. Chez les cadres intermédiaires et supérieurs, dont les tâches sont souvent mal définies, cette source de stress est favorisée par l'incapacité apparente de certains individus à dire non à toute demande de service, en raison du culte qu'ils vouent à l'efficacité et à la performance, soit par crainte que leur refus soit mal interprété et nuise à leur

carrière. Bon nombre de cadres se plaignent d'être obligés de travailler après les heures régulières ou que leur travail empiète sur leur vie privée (Turcotte, 1997).

De plus, dans un contexte où la compression du personnel est chose courante, les employés qui restent doivent souvent supporter une surcharge de tâche, c'est-à-dire travailler sous pression pour que le travail se fasse.

Quant à la surcharge qualitative du rôle, elle se produit chez un employé lorsque celui-ci se sent incapable d'effectuer une tâche donnée faute de posséder les connaissances ou les habiletés nécessaires (Turcotte, 1997).

S'il est possible d'absorber une surcharge occasionnelle, la surcharge chronique, elle, peut être à l'origine de stress (Rafaeli, 1986 dans Pépin et Dionne-Proulx, 1994). Elle est d'ailleurs étroitement associée à l'apparition de problèmes de santé ainsi qu'à divers symptômes ou indicateurs de stress – consommation excessive d'alcool, absentéisme, faible estime de soi et diminution de la motivation au travail (Pépin et Dionne-Proulx, 1994). Toutefois, lorsqu'elle est combinée à un manque d'autonomie décisionnelle et à une absence de soutien social, comme s'est souvent le cas, la surcharge quantitative peut nuire à la fois à la santé de l'individu et à son rendement au travail. Enfin, au Japon, plus de dix pour cent des travailleurs mourraient chaque année du *Karoshi*, désignant la mort causée par une pathologie résultant d'un excès de travail. Il s'agit presque d'un suicide causé par un excès de travail (Turcotte, 1997).

La sous-charge quantitative de rôle, ou le sentiment d'avoir trop peu à faire, peut affecter les individus psychologiquement. Les employés touchés en arrivent à sombrer dans l'ennui, qui est d'ailleurs étroitement relié à l'anxiété élevée, à la dépression et à l'insatisfaction au travail.

Quant à la sous-charge qualitative de rôle, à laquelle est exposé l'employé qui exécute des tâches routinières et insignifiantes, elle est autant dommageable que la surcharge pour l'individu, en ce sens qu'elle ne lui permet pas d'utiliser ses habiletés et de développer son potentiel.

En somme, la variété des habiletés requises, le degré d'autonomie, l'importance et la description de la tâche ainsi que la rétroaction sont autant d'éléments susceptibles de causer des symptômes de tension s'ils sont incompatibles avec les besoins et les aspirations de l'individu, son sens des responsabilités, son désir de voir les résultats de son labeur et l'importance qu'il accorde à son travail (Dolan et al. 2002).

2.5.2.4 La responsabilité d'autrui

Les faits portent à croire que les individus qui ont la responsabilité d'autrui au travail, par exemple des contrôleurs aériens, les équipes chirurgicales et les gestionnaires, vivent un stress considérable. En effet, on a remarqué qu'être responsable d'autrui est associé à l'usage du tabac, à la pression artérielle et à des taux de cholestérol élevés (French et Caplan, 1970 dans Pépin, 1999). Être responsable d'autrui en tant que gestionnaire signifie, entre autres, gérer les nombreuses frictions que comprennent inévitablement les relations humaines au travail, et implique beaucoup de préoccupations additionnelles liées à la nécessité de s'ajuster continuellement aux pressions venant d'en haut et d'en bas, d'arbitrer les disputes, de promouvoir la coopération, de motiver et de mobiliser les employés, d'exercer un leadership et de prendre des décisions parfois difficiles touchant les subordonnés. Toutes ces tâches sont exigeantes et peuvent contribuer à amplifier la pression qui s'exerce sur les gestionnaires (Pépin, 1999).

Le fait d'être responsable des ressources humaines ainsi que de ressources matérielles, l'équipement et le budget, par exemple, s'assortissent de fréquentes interactions avec les autres (réunions, comités de toutes sortes, etc.), de travail solitaire et, par conséquent, de longues

heures à planifier en vue de respecter des échéances, à subir des pressions (Dolan et al. 2002). À cet effet, certaines études rapportent que les cadres développent invariablement plus d'ulcères et sont plus sujets à l'hypertension que les individus qu'ils supervisent (Cooper et Payne, 1978 dans Pépin et Dionne-Proulx, 1994).

2.5.3 Le déroulement de la carrière

Parmi les principaux agents stressseurs associés au déroulement de la carrière, se trouvent l'insécurité d'emploi et la disparité entre le statut actuel et le statut attendu par l'employé (Pépin 1999).

2.5.3.1 L'insécurité d'emploi

La diminution du nombre d'emploi dans certains secteurs de l'économie, comme dans les secteurs manufacturiers et celui de l'industrie lourde, l'introduction de nouvelles technologies, le phénomène de déqualification des employés qui s'ensuit, les réorganisations et, d'une façon plus générale, la mondialisation de la concurrence engendrent de l'insécurité pour de nombreux travailleurs. Ces nombreuses restructurations dans l'organisation du travail ont grandement modifié les conditions de travail des employés. La peur de perdre son emploi augmente la tension psychologique des employés et peut créer un climat de compétition au détriment de la qualité des relations interpersonnelles entre les travailleurs (CGSST, 2002).

Cette insécurité d'emploi entraîne un stress qu'il est possible d'associer à l'apparition de sérieux problèmes de santé (ulcères, colite, apoplexie, augmentation de troubles musculaires et émotionnels) qui, à leur tour, perturbent le moral puis la motivation des employés et ont un effet négatif sur la productivité et l'efficacité de l'organisation (Pépin et Dionne-Proulx, 1994).

2.5.3.2 La disparité entre le statut actuel et le statut attendu

La disparité entre le statut actuel et le statut attendu de l'employé constitue une source de tension importante pour plusieurs. Par exemple, l'employé qui nourrit des aspirations quant à la progression de sa carrière qu'il ne peut satisfaire en raison du manque d'opportunités se verra privé d'un signe de reconnaissance important risquant d'être une source d'anxiété et de frustration au travail. En somme, en échange des efforts qu'ils investissent dans leur travail, les employés s'attendent à être traités équitablement, entre autres en étant rémunérés adéquatement, en ayant l'opportunité de progresser et en étant reconnus dans leur travail (CGSST, 2002).

Une autre forme de disparité serait l'individu qui a l'impression d'occuper un emploi dont le statut (pouvoir, prestige) est moins élevé que ce qu'il croit approprié. Il aura alors la sensation de remplir une tâche qui n'est pas à sa mesure, ce qui favorisera le développement d'une anxiété et d'une frustration au travail (Pépin et Dionne-Proulx, 1994).

2.5.4 Les relations interpersonnelles

Le manque d'harmonie rend le travail malsain et nuisible jusqu'au blocage des efforts de réalisation et de création. En dépit du fait que certaines organisations aient essayé de satisfaire cette harmonie par des salaires plus élevés et des avantages marginaux accrus, le résultat n'a pas été toujours suffisant pour éliminer la tension dans le milieu de travail (Sekiou et al., 1992). En effet, toutes les organisations disposent d'un nombre limité de stimulations, soit sous forme monétaire, soit sous forme de promotion ou encore sous d'autres formes. Pour obtenir ces récompenses, les travailleurs se livrent entre eux à une concurrence sans merci. Cette concurrence devient une source importante de stress. Malgré les aspects négatifs de cette concurrence, certaines organisations ont tendance à l'encourager fortement de manière à pousser les travailleurs au maximum de leurs possibilités, ce qui peut s'avérer fort négatif au plan du stress (Legault, 1997).

De mauvaises relations interpersonnelles, avec les superviseurs, les subordonnés, les collègues ou les clients, représentent une source très importante de stress au travail. Deux aspects particuliers des relations interpersonnelles engendrent un stress négatif au travail, soit le nombre de contacts avec les autres et la violence dans le milieu de travail (Pépin, 1999).

2.5.4.1 Le nombre de contacts avec les autres

Le nombre de relations que l'individu établit avec les autres au travail peut constituer une importante source de stress au travail. Ainsi, les individus qui ont un nombre très limité de contacts avec les autres vivent souvent un important sentiment d'isolement qui, à son tour, entraîne un stress négatif au travail. En effet, travailler seul exige beaucoup sur les plans cognitif (traitement de l'information, mémoire, attention, prise de décision) et émotif (nécessité de se débrouiller seul), ce qui peut entraîner chez l'individu un sentiment d'abandon ainsi que la crainte de réagir de façon inadéquate (Liévin et Krawsky, 1994). La grande majorité des études soulignent que les individus isolés, hommes ou femmes, sont en moins bonne santé psychologique et physique que ceux qui entretiennent régulièrement des relations avec les autres. Elles révèlent également que l'isolement social est un important facteur de risque de mortalité et de morbidité. Les personnes isolées affichent un taux de mortalité trois fois plus élevé que les autres (Berkman et Syme, 1979 dans Pépin, 1999).

Par ailleurs, un trop grand nombre de contacts avec les autres entraîne également un stress psychologique. Par exemple, les gens qui exercent une fonction aidante (enseignants, médecins, travailleurs sociaux, policiers) vivent un stress important parce qu'ils entrent souvent en contact avec des personnes en détresse. La détresse des clients se propage dans une certaine mesure à ces professionnels qui développent souvent un sentiment d'impuissance face à ces situations et deviennent alors de bons candidats à l'épuisement professionnel (Maslach et Jackson, 1982 dans Pépin et Dionne-Proulx, 1994).

2.5.4.2 La violence dans le milieu de travail

La violence dans le milieu de travail est un autre facteur de stress. Phénomène social malheureusement en croissance, les actes de violence, les agressions et les menaces affectent plus particulièrement le personnel qui est quotidiennement en contact avec le public, comme les employés de commerce de détail (les dépanneurs, les épiceries, les pharmacies, les restaurants, etc.), les employés des établissements publics et des banques, les conducteurs d'autobus, les policiers, les enseignants, les représentants, etc. (Pépin, 1999).

La qualité des relations qu'entretiennent les individus entre eux dans le cadre de leur travail peut avoir des impacts sur leur santé mentale. Un climat de confiance où les individus se sentent supportés et reconnus peut diminuer les tensions, favoriser la satisfaction et la motivation au travail. À l'inverse, une atmosphère de méfiance et d'hostilité est associée à l'ambiguïté de rôle, à un faible niveau de communication, de satisfaction et de bien être psychologique. Les relations au sein de l'organisation se situent généralement à trois niveaux à savoir, les relations avec les pairs ou collègues, avec les superviseurs et enfin, avec la clientèle (CGSST, 2002).

2.5.4.3 Les relations avec les collègues

Les occasions de nouer des relations interpersonnelles, de se faire des amis, d'obtenir de l'aide, de collaborer à des projets communs, de comparer sa situation à celle des autres constituent un facteur contributif de santé mentale (Legault, 1997). Le fait d'être soutenu par ses collègues de travail (soutien social) a particulièrement fait l'objet d'études. Ce facteur contribue à la satisfaction au travail et au bien-être en général. Nous aborderons le soutien plus en détail un peu plus loin.

Les interactions quotidiennes du travailleur avec ses collègues de travail doivent être basées sur une relation d'aide, surtout lorsque les tâches à accomplir sont complexes. Lorsque

les tâches sont simples, les contacts doivent permettre un support mutuel afin que la routine au travail puisse plus facilement être assumée. Un supérieur qui entretient avec ses subalternes des relations formelles basées essentiellement sur la hiérarchie ou sur la tâche à accomplir, a peu de chances de créer un climat harmonieux, propice au dialogue et au maintien d'un faible niveau de stress (Turcotte, 1997).

Les interruptions au travail, comme les appels téléphoniques et la visite impromptue de collègues de travail, empêchent la concentration et créent souvent de la tension. Par ailleurs, des relations interpersonnelles de piètre qualité génèrent une frustration, le souhait de s'absenter fréquemment du travail et du stress. Enfin, dans les organisations où la charge de travail est importante, des travailleurs vont souvent développer de l'agressivité à leur insu envers leurs collègues. Cette agressivité entraînera des comportements réciproques et conduira éventuellement à envenimer davantage les relations de travail en créant un effet de spirale (Turcotte, 1997).

2.5.4.4 Les relations avec les supérieurs

La qualité des relations avec les supérieurs influence également la santé mentale des employés. Par exemple, un style de management directif qui ne favorise pas la participation des employés aux décisions concernant l'exécution de leur travail ou l'absence de reconnaissance et de feedback quant au travail réalisé sont des facteurs qui peuvent contribuer à augmenter considérablement le niveau de tension psychologique vécu par les travailleurs (CGSST, 2002).

Par ailleurs, la perturbation des rapports hiérarchiques, surtout lorsqu'elle s'accompagne d'une surcharge de travail, d'une absence d'autonomie décisionnelle et d'un manque de soutien peuvent entraîner des problèmes de santé mentale (Legault, 1997) et constitue donc une source de stress.

2.5.4.5 Les relations avec la clientèle

Une autre forme de relation pouvant s'avérer potentiellement nocive pour la santé mentale des travailleurs est celle vécue avec la clientèle. Le premier aspect de cette relation concerne le nombre de contacts avec les autres. Il peut s'agir, d'une part, d'un nombre insuffisant de contacts ou, d'autre part, d'un trop grand nombre de contacts. Le second aspect est relié au contexte dans lequel s'établissent les relations. Ainsi, les emplois où les individus doivent répondre aux besoins d'une clientèle en situation de crise et nécessitant du soutien et de l'aide sont plus susceptibles de présenter des problèmes de santé mentale au travail. Dans ce contexte, on peut mentionner, à titre d'exemple, les professionnels de santé et des services sociaux, les policiers et les enseignants qui sont, dans l'exercice de leurs fonctions, fréquemment confrontés à des situations génératrices de tension psychologique (CGSST, 2002).

2.5.5 La structure et le climat organisationnel

La structure, les politiques et les valeurs de l'organisation peuvent elles aussi être liées au développement de problèmes de santé mentale au travail. Les politiques organisationnelles peuvent avoir un impact sur la santé mentale des travailleurs. Qu'il s'agisse de politiques reliées à la rémunération, aux promotions, aux mutations ou à la formation, celles-ci peuvent engendrer de la tension et de la discorde chez les employés. On peut à ce titre, citer les politiques de rémunération au rendement qui suscitent souvent la compétition entre travailleurs et qui sont souvent administrées de façon non équitable. Quant aux valeurs de l'organisation, elles peuvent se transmettre, entre autres, par la manière dont les gestionnaires effectuent leur travail. Un style de gestion autocratique, une iniquité, par exemple, peuvent restreindre considérablement la communication et les échanges et ainsi contribuer à faire augmenter le niveau de tension vécu dans l'organisation (CGSST, 2002).

2.5.5.1 Facteurs modérateurs et/ou médiateurs

Plusieurs théories du stress ont été élaborées de façon à inclure des facteurs médiateurs ou modérateurs des effets du stress sur la santé physique et psychologique. Il a été élaboré que des caractéristiques personnelles jouent un rôle (type A, lieu de contrôle) mais deux facteurs sont directement liés au milieu de travail. En fait, le simple fait d'être membre d'une organisation peut devenir une importante source de stress, selon la façon dont les employés perçoivent la culture, les coutumes et l'ambiance. Les facteurs de stress dont il est question ici sont :

- L'absence d'autonomie décisionnelle chez les employés
- Le manque de soutien social au travail

L'absence d'autonomie décisionnelle

L'absence d'autonomie décisionnelle est également un facteur pouvant affecter la santé mentale des individus. L'autonomie décisionnelle au travail englobe deux facettes de la vie professionnelle. D'abord l'autonomie de compétence, soit la capacité d'utiliser ses habiletés et d'en développer de nouvelles, puis l'autorité décisionnelle, à savoir la possibilité de choisir comment faire son travail et de participer aux décisions qui s'y rattachent. Certaines études démontrent que les travailleurs ayant un faible niveau d'autonomie décisionnelle au travail présentent plus de symptômes d'anxiété et de dépression que les autres travailleurs. On constate, de plus, que la sous-utilisation des compétences et habiletés de travailleurs et un faible degré de participation de leur part dans le processus de décision lié à leur travail seraient directement reliés à un faible niveau de satisfaction au travail (CGSST, 2002).

L'autonomie c'est la capacité pour un individu d'exercer son propre jugement et de raisonner selon ses propres critères, tout en demeurant responsable de ses actes et conscient des intérêts des autres. En ces matières, une très grande indépendance peut être tout aussi néfaste qu'un manque d'indépendance, car l'individu qui résiste à toute influence et à tout

désir exprimé par les autres peut avoir du mal à s'intégrer à un groupe, quel qu'il soit. La valorisation de l'autonomie illustre bien la différence des sociétés occidentales avec les sociétés orientales, où l'interdépendance est plus valorisée que l'indépendance. De même, l'indépendance est plus valorisée dans les sociétés modernes que dans les sociétés traditionnelles (Legault, 1997).

Ainsi, les possibilités de se donner de l'emprise sur son environnement, d'exercer des choix, de faire des actions, de se donner des échéanciers, de prévoir les conséquences de ses actes influencent la santé mentale des individus (Legault, 1997). De même, il est important que le pouvoir décisionnel et le degré de contrôle accordés au détenteur d'un poste concordent avec ses attentes et ses ressources. La présence de procédures de travail trop détaillées, par exemple, peut contribuer à réduire l'autonomie d'un travailleur (Turcotte, 1997).

L'exclusion du processus décisionnel, l'absence de consultation, les restrictions injustifiées en ce qui concerne le comportement, la politique bureaucratique en vigueur dans l'entreprise, un feed-back inadéquat au sujet du rendement sont toutes des sources potentielles de stress au travail (Cooper et Davidson, 1988 dans Pépin, 1999). Si l'organisation du travail permet au travailleur une certaine marge de manœuvre dans l'interprétation des consignes reçues, il pourra mettre à profit son ingéniosité et sa créativité dans le cadre d'activités de conception qui pourront lui permettre d'élaborer de nouvelles règles du jeu mieux adaptées à la situation de travail et même aux finalités de l'entreprise. On se trouve alors face à une organisation dite structurante pour l'identité d'une personne, en ce sens qu'elle lui permet d'utiliser ses habiletés et d'en développer de nouvelles, ce qui concourt au développement d'un sentiment accru de maîtrise de son environnement et d'accomplissement de soi (Vézina et St-Arnaud, 1996).

Par ailleurs, pour que le travailleur puisse mettre à profit son savoir-faire, il faut que lui soit précisé ce qu'on attend de lui et la nature et l'importance des ressources nécessaires pour remplir son mandat et réaliser les tâches demandées. L'« autonomie décisionnelle » n'est donc

pas synonyme d'« ambiguïté de rôle » car la méconnaissance des limites et des responsabilités d'un mandat place le travailleur dans une situation où la valeur de sa contribution pourra ne pas être reconnue ou jugée en fonction de critères différents de ceux qu'il avait anticipés (Vézina et St-Arnaud, 1996). Plusieurs études ont démontré que l'autonomie au travail diminue la détresse émotionnelle et les risques de maladies cardiovasculaires et améliore la satisfaction, la motivation et le rendement au travail. En fait, il semble que les systèmes qui donnent aux employés une plus grande autonomie dans le choix des méthodes de travail réduisent le degré de stress ainsi que les risques de dépression, d'anxiété et de maladies psychosomatiques (Pépin et Dionne-Proulx, 1994).

Le soutien social

Le soutien social, tant en milieu de travail qu'à l'extérieur, constitue un facteur modérateur de stress vécu. Le soutien des amis, de la famille et des collègues de travail, qui suppose le partage des responsabilités, la reconnaissance sociale et l'appui affectif, permet de réduire ainsi l'emprise du stress sur l'individu. La personne qui reçoit un bon soutien social peut habituellement compter, en périodes difficiles, sur l'aide directe, la compréhension, l'affection, le jugement ou l'expertise d'un réseau d'amis, de parents ou de collaborateurs. Cet appui constitue un filet de sécurité qui lui permet de surmonter le stress plus facilement. Ainsi, la possibilité d'obtenir du soutien de la part de ses collègues de travail est un facteur important dans la diminution des risques liés aux problèmes de santé mentale au travail. D'une part, le soutien social permet aux individus d'obtenir l'appui et du réconfort lors des moments difficiles et, d'autre part, il leur procure le sentiment d'appartenance à un groupe à l'intérieur duquel ils se sentent reconnus et valorisés. Plusieurs études démontrent que le fait d'entretenir des relations harmonieuses favorise la satisfaction et la motivation au travail (CGSST, 2002).

Il importe de souligner l'importance des superviseurs à cet égard, car le sentiment d'être reconnu et apprécié dans son travail tient une place importante dans la notion de soutien social

reliée aux problèmes de santé. Cela permet de tracer des liens entre les styles de gestion et certains problèmes de santé (Legault, 1997). Lorsque la vie de tous les jours dans une organisation est ponctuée d'échanges froids ou hostiles avec les collègues de travail, de décisions arbitraires, de promesses non tenues, de discrimination, de favoritisme, d'un manque d'écoute, de dialogue et de respect venant des supérieurs, ou encore de nonchalance et d'arrogance venant des subordonnés, les gens en arrivent à appréhender les rencontres et à vivre une tension continuelle. Dans un tel contexte, les employés ne communiquent pas réellement entre eux. Ils n'ont pratiquement plus confiance l'un envers l'autre, vivent sur la défensive et ne s'entraident pas. Le stress infligé aux employés dans un tel climat de travail peut être très aigu (Albrecht, 1979).

Dans une étude récente, des spécialistes en science du comportement se sont intéressés à l'effet tampon qu'exerce le soutien social entre l'individu et certaines conséquences du stress. Ils sont arrivés à la conclusion que de bonnes relations interpersonnelles au sein d'une équipe de travail jouent un rôle primordial dans le maintien de la santé des individus et des organisations (Dolan et al. 2002).

Plus spécifiquement, en contexte de travail, le soutien social prend cinq formes : le soutien de protection contre les stressseurs, le soutien d'information, le soutien d'évaluation, le soutien par l'exemple et le soutien émotionnel (Quick, Nelson et Quick, 1990 dans Pépin, 1999).

- Le soutien de protection consiste à recevoir de l'assistance directe sous forme de ressources (temps, équipement, etc.).
- Le soutien d'information consiste à transmettre à l'autre de l'information pertinente qui éliminera l'ambiguïté et, par le fait même, l'anxiété vécue au travail.
- Le soutien d'évaluation consiste à donner à l'autre de la rétroaction sur son rendement au travail.

- Le soutien par l'exemple consiste à apprendre des comportements appropriés en constituant des modèles à l'aide de ceux qu'adoptent les gens qui sont considérés comme les plus positifs dans l'entreprise.
- Le soutien émotionnel consiste à témoigner de l'empathie, de l'estime, de la bienveillance et de l'amour à l'autre.

De nombreuses études confirment l'existence d'une relation entre le soutien social et l'état de santé des gens (Quick et autres, 1997 dans Pépin, 1999). À défaut de connaître précisément le mécanisme qui relie le soutien social à la santé, ces études ont tout de même établi que les gens qui reçoivent du soutien social sont non seulement plus en santé que ceux qui en reçoivent peu ou pas du tout, mais qu'ils ont une espérance de vie plus longue que ces derniers (House, Landis et Umberson, 1988 dans Pépin, 1999).

2.5.6 L'interface travail-famille

La réaction d'un individu face aux agents de stress au travail ne dépend pas uniquement de la présence d'agents de stress au travail, mais aussi du niveau de stress de l'individu dans sa vie privée. Si celui-ci est élevé, la résistance au stress organisationnel sera moins grande, l'effet du stress étant cumulatif (Turcotte, 1997).

En effet, il existe une influence réciproque entre le stress au travail et le stress hors travail; le stress vécu dans un domaine peut réduire la capacité de l'individu à s'ajuster à celui qu'il connaît dans l'autre domaine (Williams et Alliger, 1994 dans Pépin, 1999). Ainsi, la personne qui a connu une mauvaise journée de travail peut, de retour à la maison, être trop irritée, trop fatiguée ou trop préoccupée par les problèmes vécus au travail pour participer à des activités familiales. De même, l'individu qui est aux prises avec de sérieuses difficultés familiales (un parent malade, un enfant en difficulté, un conjoint violent, etc.) peut avoir moins de temps et d'énergie à consacrer à son travail (Pépin, 1999).

Les événements de la vie privée sont des faits, des situations ou des incidents provoquant un changement important dans la vie quotidienne et dont les répercussions peuvent se manifester dans la milieu de travail. Des événements comme un décès, un divorce, un mariage, la naissance d'un enfant, des problèmes d'ordre financier, sexuel ou de santé sont des agents importants de stress individuel. Ce stress individuel se conjugue au stress organisationnel et entraîne des conséquences diverses sur notre santé. La mort d'un conjoint suit un cycle et est suivie de chagrin (peur, accablement), de déni, de la recherche du conjoint perdu, de la culpabilité de n'avoir pas fait pour lui ce qu'on aurait dû faire de son vivant, d'un état dépressif et, enfin, du retour à une vie normale (Turcotte, 1997; Pépin et Dionne-Proulx, 1994).

Si des événements de la vie privée peuvent affecter la santé des individus, il en est de même d'événements sociaux, politiques et économiques susceptibles d'affecter le moral des membres d'une société. Ce fut le cas, notamment au Québec, lors de la crise d'Oka. L'éclatement de la famille, phénomène des dernières années, est aussi un facteur de stress d'origine sociale non négligeable. Une situation économique difficile, parfois accompagnée d'un taux de chômage élevé, peut aussi affecter la santé d'une collectivité (Turcotte, 1997).

En résumé, les agents stresseurs au travail sont nombreux et variés. Il est important de cibler ceux qui affectent les employés et d'être conscient des répercussions que ces sources de stress peuvent avoir sur la santé et sur la productivité de ces derniers (Pépin, 1999).

2.6 Les effets du stress

Il est normal d'être déprimé à l'occasion, de faire de l'insomnie quand un problème nous tracasse, d'être à fleur de peau durant une semaine surchargée ou d'avoir de la difficulté à se concentrer par moments. C'est quand un symptôme s'installe qu'il y a un problème. Des tics qui perdurent, des maux de tête qui surgissent régulièrement le dimanche, la veille du

retour au travail, une anxiété démesurée face au moindre problème sont autant d'indices qui méritent notre attention (Quinty, 2002).

Les problèmes de stress au travail sont de plus en plus préoccupants tant pour les travailleurs et les employeurs que pour les gouvernements en raison des coûts humains, économiques et sociaux qu'ils engendrent (Vézina et St-Arnaud, 1996).

La définition du stress qu'on a présentée plus tôt suggère que le stress est davantage lié aux réactions de la personne qui le subit qu'aux événements en soi. En effet, la perception joue un rôle essentiel dans l'interprétation des événements de la vie. Un même événement peut être considéré comme agréable pour une personne et désagréable pour une autre. Ainsi, la promotion d'un ouvrier à un poste de contremaître peut représenter des défis intéressants pour certains et des responsabilités trop grandes pour d'autres (Turcotte, 1997).

Lorsqu'une personne fait face à un événement externe, elle se parle mentalement, et c'est la nature de ce dialogue qui, bien souvent, déclenche ou non une réaction des organes du corps. Par exemple, face à l'agression verbale d'un automobiliste, nous pouvons réagir froidement ou nous emporter. C'est la conversation que nous avons dans notre for intérieur qui détermine la réaction de l'organisme face à l'événement. Devant les problèmes de la vie courante, tels la réception de nombreuses factures, des délais difficiles à rencontrer ou la poursuite d'une diète rigoureuse, c'est le langage qu'on utilise en se parlant qu'il faut surveiller et qui détermine nos réactions au stress (Turcotte, 1997).

Nous devons en arriver à montrer au cerveau à préparer de bonnes prescriptions pour le corps. Ces prescriptions peuvent être saines ou malsaines et il faut à chaque fois déterminer le prix que nous sommes prêts à payer en terme de santé pour une colère, en réponse à une agression verbale ou face à un lundi qui annonce une semaine de travail chargée (Turcotte, 1997).

2.6.1 Effets du stress sur la santé

Le stress, s'il n'est pas pris en charge à temps, peut dégénérer avec l'apparition de pathologies plus ou moins graves. L'individu somatise ses problèmes psychologiques et finit par développer, à plus ou moins long terme, une véritable pathologie (Kalidavie, 2000).

Le stress peut être aigu, c'est-à-dire de courte durée. Il peut être associé à un événement précis et disparaître après quelque temps, comme par exemple, un vol de banque, mais il peut aussi être chronique comme c'est le cas dans les professions d'aide. Dans ce dernier cas, il est présent depuis longtemps. La personne s'est habituée à ressentir une tension de chaque instant sans y porter vraiment attention. Pourtant, insidieusement, le stress poursuit son oeuvre destructrice et les dommages ne tardent pas à se manifester (Fiore, 1997).

Plus récemment, de nombreuses recherches ont tenté d'identifier précisément les problèmes associés aux différents stressseurs. Des travaux d'envergure conduits par des ergonomes (Grandjean, 1983 dans Dionne-Proulx, 1999) ont permis de faire des synthèses remarquables pour bien définir les dangers de ces facteurs sur la santé.

Plusieurs personnes qui font face à trop de stress ont des symptômes physiques. Les individus dont le niveau de stress est très élevé se sentent tendus ou anxieux. De plus, les maux de tête, les problèmes digestifs ou des symptômes qui imitent des maladies antérieures sont fréquents (Association Canadienne pour la santé mentale, 2002).

Dans une tentative d'affronter ce stress, certains consomment de l'alcool, prennent de la drogue, blâment les autres (ex.: le conjoint, les parents) et peuvent devenir violents physiquement, la plupart du temps envers les membres de leur famille (Association Canadienne pour la santé mentale, 2002).

Les conséquences du stress vont de simples réactions cutanées à des maladies plus graves comme l'hypertension. Une tension trop forte peut se répercuter sur différents organes ou fonctions physiologiques, aboutissant à des troubles variés (Kalidavie, 2000).

2.6.2 Les conséquences psychologiques

Selon Maslach et Jackson (1981), l'accumulation des effets des différents stressors occasionnent un état de stress psychologique qui peut éventuellement conduire à un état d'épuisement. D'ailleurs, Perreault (1996 dans Alain, Proulx, Comeau, 2000) trouve des corrélations significatives entre le stress ressenti et trois indices de burnout : plus les gens sont stressés, plus haute était leur dépersonnalisation et leur épuisement émotionnel et plus bas était leur score d'accomplissement personnelles. En fait, l'état de stress psychologique résulterait d'une incompatibilité entre les exigences et les demandes engendrées et l'habileté réelle ou perçue de l'individu pour faire face à ces demandes (Wisniewski et Gargiulo, 1997).

2.6.3 Les conséquences physiques

Des relations significatives entre le stress professionnel et divers symptômes physiques ont été établies. Déjà Cooper et Marshall (1976 dans Comeau, 2000) ont trouvé que l'hypertension, le cholestérol, les troubles gastro-intestinaux et les maladies cardiaques pouvaient être des conséquences potentielles du stress. Pépin (1999) résume bien les conséquences du stress sur la santé physique, qui bien qu'elles peuvent être minimes, peuvent également avoir des répercussions aussi graves que le décès prématuré de la victime. Nous avons vu que, lorsque l'on est stressé, l'organisme envoie des signaux avant-coureurs indiquant qu'il mobilise ses énergies pour affronter le stress : augmentation du rythme cardiaque et de la tension artérielle, transpiration, bouche sèche, nœud dans l'estomac, nervosité, tremblements. Étant donné que les situations stressantes au travail et hors du travail sont fort nombreuses de nos jours, la mobilisation fréquente ou continue de l'organisme

réduit inévitablement sa capacité d'adaptation et ouvre ainsi la porte à diverses maladies (Pépin, 1999).

2.6.4 Les effets comportementaux

Il est important de noter que les premières manifestations du stress au travail peuvent impliquer des changements de comportement qui représentent le début d'un cercle vicieux pour l'équilibre psychologique d'une personne. En effet, au-delà des problèmes familiaux qui peuvent être liés à une consommation d'alcool et de drogues, l'isolement et la réduction du soutien social, considéré par plusieurs comme un antidote contre les problèmes de santé mentale. De plus, en raison de l'importance de la place accordée à la personnalité dans les différents modèles de stress, il convient de souligner que certaines situations de travail peuvent occasionner des modifications de la personnalité et ceci est particulièrement vrai pour le comportement obsessionnel-compulsif de type A, de même que pour le centre de contrôle et le sens du défi (Karasek & Theorell, 1990 dans Vézina et St-Arnaud, 1996).

Le caractère non spécifique des manifestations du stress complique l'identification de leur origine professionnelle. En effet, la nature des problèmes de santé observés fait en sorte qu'ils peuvent être reliés à des facteurs psychosociaux non professionnels, tels la perte d'un être cher ou l'existence de problèmes légaux, financiers, familiaux ou relationnels de toute nature. L'identification de ces différents facteurs de stress et de leur potentiel pathogène respectif a conduit à l'élaboration de modèles qui tentent de regrouper ces facteurs de façon mutuellement exclusive et totalement exhaustive (Vézina et St-Arnaud, 1996).

Le stress modifie également le comportement de l'individu au travail. Comme nous l'avons mentionné plus tôt, il favorise d'abord l'apparition de comportements dysfonctionnels, comme le tabagisme, la fuite dans l'alcool ou dans la drogue, qui peuvent précipiter l'individu vers différentes maladies et compromettre son rendement au travail (Kahn et Byosiére, 1992 dans Pépin, 1999).

En résumé, le stress négatif au travail touche, sur plusieurs plans et à différents degrés, le bien-être, les attitudes, la motivation et la productivité des employés. En tant que gestionnaire, il est important de repérer, au jour le jour, les symptômes ou les signes qui peuvent indiquer la présence d'un stress négatif chez vos employés.

2.6.5 Stress et PME

La PME occupe une place très importante dans l'économie québécoise. Cependant, il est difficile de définir ce qu'est une PME en termes de nombre de travailleurs. Plusieurs études utilisent des seuils différents. En conformité avec l'étude de Dionne-Proulx et al. (2003) et comme nous nous intéressons aux petites et moyennes entreprises, nous avons retenu 200 travailleurs et moins. Ces entreprises sont très actives au Québec. Cette affirmation s'avère d'ailleurs largement étayée par le rapport faisant état de la situation des PME au Québec, élaboré chaque année par le Ministère de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie. Une consultation du plus récent de ces rapports permet de mettre en évidence certains constats plus spécifiques à cet égard. Ainsi, il apparaît que le Québec comptait, en 1996, près de 174 000 entreprises dont plus de 98% étaient des PME et il semble que cette proportion demeure inchangée d'année en année. De plus, il semble qu'en 1994, les entreprises de moins de 100 employés étaient à l'origine de près de 42% des emplois au Québec, ce qui place ce dernier au premier rang des provinces canadiennes en termes d'importance globale des PME dans l'économie, suivi par l'Ontario qui affichait un pourcentage de 34,7%. Cette tendance s'est largement maintenue au cours de 20 dernières années puisque la proportion de l'emploi québécois détenue dans les PME a augmenté significativement, passant de 36% à 45%, de 1978 à 1993 (Abbondanza et al., 1998).

En plus d'occuper un espace important de l'emploi global dans l'économie québécoise, la PME joue également un rôle important dans la création de nouveaux emplois. Selon les propos de la ministre Dionne-Marsolais, la PME a créé la majorité des nouveaux emplois au Québec depuis les dernières décennies. On constate que de 1989 à 1995, qui n'a

pas été une période très favorable sur le plan économique, les PME ont quant même réussi à créer 19 000 nouveaux emplois malgré la disparition de plusieurs d'entre elles, alors que dans la même période les entreprises de plus de 100 employés ont perdu 86 700 emplois. Des données produites au plan canadien abondent dans le même sens. En effet, de 1979 à 1988, les entreprises comptant moins de 5 employés ont créé plus de 45% des nouveaux emplois (Good et Graves, 1993 dans Abbondanza et al., 1998) et actuellement, 60% de tous les nouveaux emplois sont créés par le secteur de la PME (Morgane, 1994 dans Abbondanza et al., 1998). De tels chiffres mettent très bien en évidence le rôle stratégique des PME en matière de régénération de l'emploi.

Il s'agit là certainement d'une tendance qui ne peut que se maintenir, sinon se renforcer, au cours de années à venir. En effet, bien au-delà de toutes ces données purement quantitatives, la PME bénéficie de nombreux avantages en comparaison avec les plus grandes entreprises. Sans dresser une liste exhaustive, on peut se permettre d'en énoncer quelques-uns. Tout d'abord, comme le souligne Joffre (1986 dans Abbondanza et al., 1998), la taille même des PME, qui entraîne du même coup des charges moins élevés, leur permet de s'inscrire plus rapidement dans des niches d'opportunité, dans des marchés où le cycle de vie du produit est de plus en plus court. Leur taille leur permet également de réagir plus rapidement aux changements et à la complexité présente dans leur environnement, du fait de la légèreté de leur structure (Gasse et Carrier, 1992 dans Abbondanza et al. 1998), la PME constitue un milieu de vie de plus en plus attrayant pour des ressources humaines dont les besoins ont changé et qui affirment maintenant un désir croissant de pouvoir estimer la grosseur de la pierre qu'ils posent à l'édifice.

2.6.6 Modèle conceptuel

Comme il a été dit précédemment, les PME vivent une problématique managériale spécifique, soit le fait que la notion de temps ressort comme une contrainte majeure dans ces

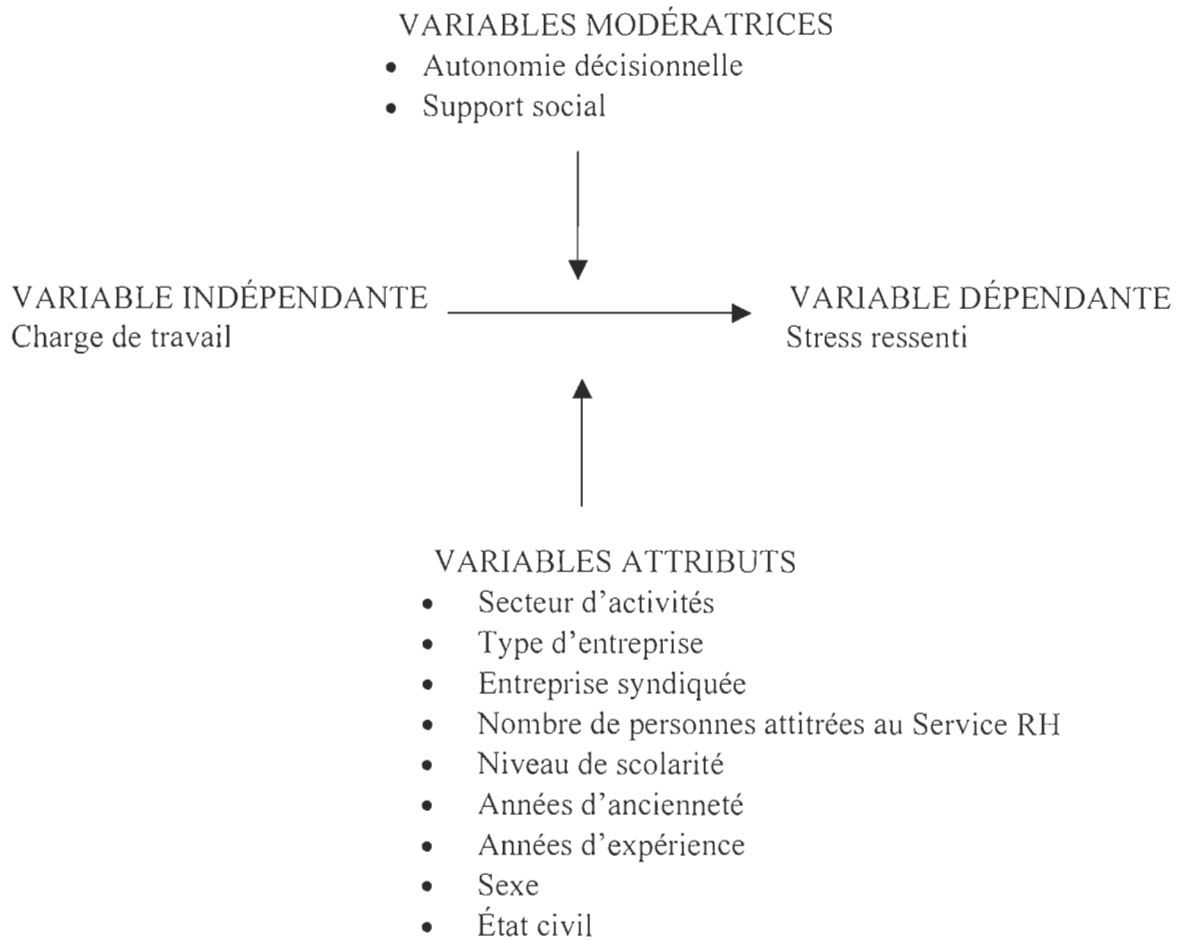
entreprises de même que la tendance répandue d'attribuer des responsabilités multiples à une seule personne.

En rapport avec ce problème managérial, le présent travail s'intéresse à une problématique de recherche bien spécifique, soit l'étude du stress ressenti associé à ces contraintes.

Diverses questions de recherche ont aussi été soulevé soit : Est-ce que l'autonomie et le support social influence le niveau de stress ? Dans quelle mesure les gestionnaires de ressources humaines dans les PME ressentent-ils du stress ?

La charge de travail constitue la variable indépendante. Dans le cadre de cette recherche, il est postulé qu'elle aura un impact sur le niveau de stress. Puis, compte tenu que les deux variables (support et autonomie) ressortent nettement de la littérature sur le stress comme facteurs modérateurs du stress et de ses effets, ces deux variables ont été retenues dans la cadre conceptuel à la base de cette étude (figure 2).

Les variables attribues sont des variables qui peuvent affectés les résultats. Aussi, elle seront prise en compte, ce sont : les secteurs d'activités, le type d'entreprise, l'entreprise syndiquée, le nombre de personnes attitrées au service RH, le niveau de scolarité, les années d'ancienneté, les années d'expérience, le sexe et l'état civil.

Figure 2**Modèle conceptuel**

2.6.7 Objectifs de recherche

L'objectif spécifique de cette recherche vise à cerner la réalité vécue par les gestionnaires de GRH dans les PME au Québec en regard du stress professionnel. À cet objectif général se greffe des objectifs plus spécifiques, soit :

- Vérifier les niveaux de stress ressenti par cette population ;
- Vérifier dans quelle mesure les variables de support et d'autonomie influence ces niveaux ;
- Vérifier si le cumul de tâches de GRH et de tâches autres augmente les niveaux de stress.

Cette étude porte donc sur le stress ressenti par les gestionnaires en ressources humaines dans les PME et plus particulièrement sur la relation entre la charge de travail et le stress. Est-ce que l'autonomie et le support social influence ce niveau de stress ? Dans quelle mesure les gestionnaires de ressources humaines dans les PME ressentent-ils du stress ?

CHAPITRE 3

Méthodologie

La présente section vise à décrire la méthode utilisée au niveau de la procédure de cueillette des données et l'analyse des résultats.

3.1 Hypothèse de recherche

Compte tenu de la faible littérature sur le sujet, la présente étude est exploratoire de type descriptif. Elle vise à vérifier si la charge de travail a un effet sur le niveau de stress des gestionnaires en ressources humaines dans les PME tout en prenant en compte les variables de l'autonomie décisionnelle et le soutien social reconnue comme deux variables médiatrices puissantes.

En regard du peu de littérature il est difficile de formuler une l'hypothèse de recherche et de prédire la direction de la relation bien que l'on puisse s'attendre au niveau des résultats, en conformité avec la littérature générale du stress, à un niveau de stress ressenti plus élevé avec le cumul du nombres de tâches de GRH et plus encore avec le cumul de tâches autres que celles liées à la GRH. De même, en fonction de la littérature, le niveau de stress devrait être plus bas pour les individus qui disposent d'autonomie et de support.

3.2 Procédure de cueillette de données

La population visée était formée de gestionnaires en ressources humaines oeuvrant dans les PME de la région de Drummondville. La population a été établie à partir de la liste des membres du Réseau RH, un regroupement volontaire d'intervenants en gestion des ressources humaines. Le Réseau RH regroupe principalement des gens issus du milieu manufacturier bien que quelques entreprises de services en fasse partie.

Une enquête par questionnaire a été menée en octobre 2002. Des questionnaires ont été distribués à 45 membres du Réseau RH. Comme le Réseau RH est un regroupement d'intervenants en gestion des ressources humaines de tous les niveaux, seuls les gestionnaires ont été retenus, lesquels constituaient notre échantillon total. Un total de 27 questionnaires a été retourné, pour un taux de réponse de 60%. La représentativité de cet échantillon est donc excellente. Les sujets furent informés de la nature confidentielle de cette étude, soulignant également que leur participation était volontaire.

Le questionnaire, qui a été placé en annexe, a été validé par sept personnes avant sa distribution. Il a été distribué par courrier électronique et par télécopieur et les répondants avaient la possibilité de retourner le questionnaire complété par télécopieur, par courrier postal ou par le courrier interne de la Banque Nationale du Canada en le déposant dans n'importe laquelle de ses succursales.

3.3 Instruments de mesure

Plusieurs variables ont été prises en compte dans cette étude. Nous les présentons ici :

- Stress ressenti
- Secteur d'activité économique de l'entreprise
- Type d'entreprise
- Nombre d'employés
- Entreprise syndiquée ou non
- Charge de travail
- Autonomie décisionnelle (4 questions)
- Soutien social (3 questions)

Afin de mesurer les facteurs de stress tels que perçus par les sujets, l'inventaire de stress de McKay et Cox (1987) traduit de l'anglais par Michel Alain, Ph.D. a été utilisé. Il est constitué de 30 items qui se répondent par ++ « décrit définitivement votre humeur » à - « ne

décrit pas votre humeur ». Nous sommes conscients des limites de notre mesure de stress qui ne comporte pas d'indicateurs multiples. Cet instrument a toutefois été utilisé fréquemment dans d'autres études scientifiques (Dionne-Proulx, Alain, Comeau, 2002; Alain, Dionne-Proulx, Comeau, 2000).

Quand à la charge de travail, elle a été opérationnalisée à partir d'indicateurs précis :

- Emploi du temps des gestionnaires en RH
- Nombre de personnes attitrées au service des RH
- Nombre de tâches accomplies par les gestionnaires en RH (4 questions)
- Responsabilité d'assumer les décisions
- Possibilité de faire appel à des consultants externes

L'autonomie décisionnelle réfère à :

- Utilisation des habiletés et qualifications
- Développement de nouvelles habiletés et qualifications
- Possibilité de choisir comment faire son travail
- Participation aux décisions

Enfin le support social a été opérationnalisé à partir de trois indicateurs. Ce sont :

- Pouvoir compter sur des collègues ou des confrères
- Pouvoir compter sur famille et amis
- Possibilité d'utiliser PAE ou ressources spécialisées

3.4 Analyse de données

Les données ont ensuite été traitées et compilées avec le logiciel SPSS. Dans un premier temps, une analyse de données descriptive a été réalisée et est présentée ici. Puis, des analyses ont ensuite été effectuées.

CHAPITRE 4

Les résultats

4.1 Statistiques descriptives

4.1.1 Profil des répondants

Parmi les participants retenus pour la présente étude, la répartition selon le sexe est presque égale entre les femmes et les hommes. Du nombre, la très grande majorité (85%) des répondants bénéficie de la présence d'un conjoint. Il n'est guère étonnant de constater que les trois quarts possèdent une formation universitaire compte tenu de leur poste de gestion. En ce qui a trait à l'expérience en gestion des ressources humaines, 37% détiennent entre 5 et 10 ans d'expérience et 30% ont entre 11 et 20 ans. Toutefois, près des deux tiers comptabilisent seulement 5 ans et moins d'ancienneté dans leur entreprise. Finalement, les tâches reliées aux ressources humaines occupent 100% de l'emploi du temps du deux tiers de nos répondants (voir tableau 1).

Tableau 1
Profil socio-démographique des répondants

Variables	Répondants (n=27)	
	Fréquence (N)	Pourcentage (%)
Sexe		
Féminin	12	44.4
Masculin	15	55.6
État civil		
Avec conjoint	23	85.2
Sans conjoint	4	14.8
Scolarité complétée		

Variables	Répondants (n=27)	
	Fréquence (N)	Pourcentage (%)
Universitaire	20	74.1
Collégiale	4	14.8
Secondaire ou moins	3	11.1
Années d'expérience en RH		
0 - 4 ans	7	25.9
5 - 10 ans	10	37.0
11 - 20 ans	8	29.6
21 ans et plus	2	7.4
Années d'ancienneté dans l'entreprise		
0 - 5 ans	17	63.0
6 - 10 ans	3	11.1
11 - 15 ans	4	14.8
16 et plus	3	11.1
100 % du temps relié aux RH		
Oui	18	66.7
Non	9	33.3

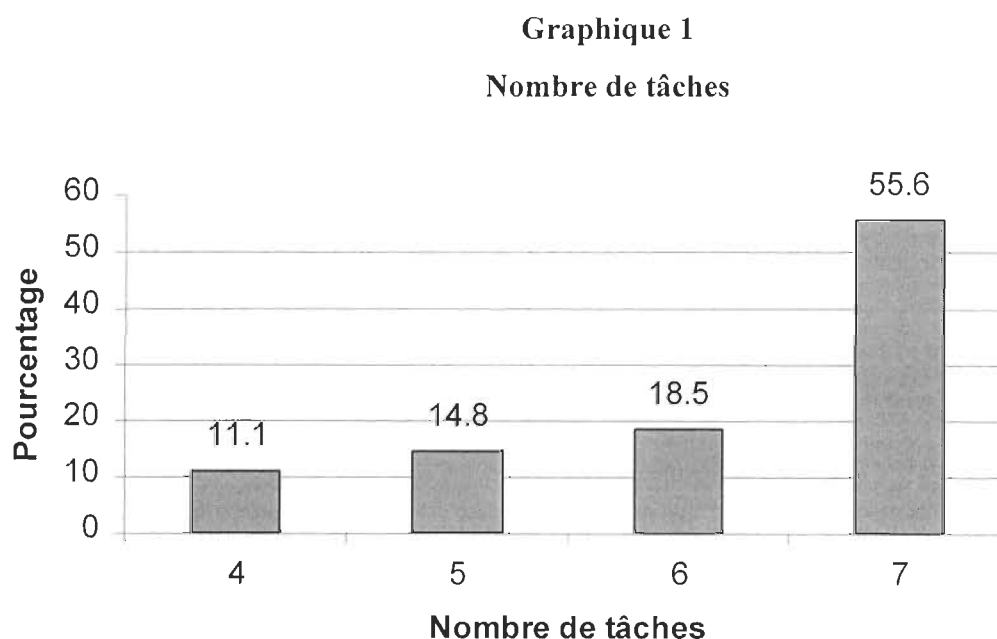
En ce qui concerne les entreprises dans lesquelles ces répondants exercent leurs fonctions de gestionnaires en ressources humaines, il est très important de spécifier qu'il s'agit exclusivement d'entreprises situées dans la région de Drummondville. On retrouve des entreprises provenant des trois secteurs d'activité économique. Plus des trois quarts sont du secteur manufacturier alors que les autres sont des entreprises de service. Seulement 30% de ces entreprises comptent 100 employés et moins. La proportion d'entreprises syndiquées est d'un peu plus de la moitié. Finalement, près de 50% de ces entreprises ont au moins deux personnes attitrées au service des ressources humaines.

Tableau 2
Profil socio-démographique des entreprises

Variables	Répondants (n=27)	
	Fréquence (N)	Pourcentage (%)
Secteur d'activité économique		
Primaire	3	11.1
Secondaire	17	63.0
Tertiaire	7	25.9
Type d'entreprise		
Manufacturier	21	77.8
Service	6	22.2
Nombre d'employés		
0 – 50	5	18.5
51 – 100	3	11.1
101 – 150	6	22.2
151 - 200	13	48.1
Entreprise syndiquée		
Oui	16	59.3
Non	11	40.7
Personnes attitrées au service des RH		
1	8	29.6
2	13	48.1
3	3	11.1
4 et plus	3	11.1

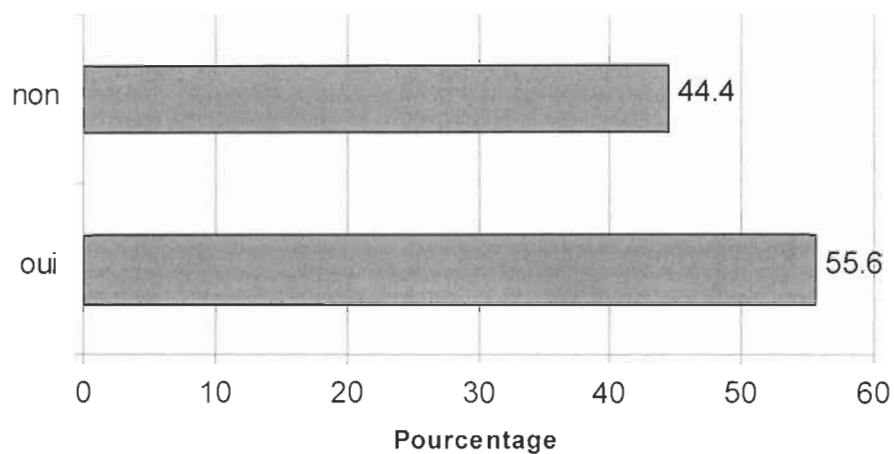
4.1.2 La charge de travail

Le concept « charge de travail » a été mesuré à l'aide de 6 questions. Dans un premier temps, après avoir énoncé 7 tâches reliées aux ressources humaines (GRH), soit : gestion des ressources humaines, formation, recrutement/dotation, relations de travail, santé & sécurité, administration de l'assurance groupe, les répondants devaient indiquer le nombre de tâches de GRH accomplies parmi les 7 listées. Les résultats indiquent qu'aucun des répondants n'effectue moins de 4 de ces tâches. La répartition s'établit donc comme suit :



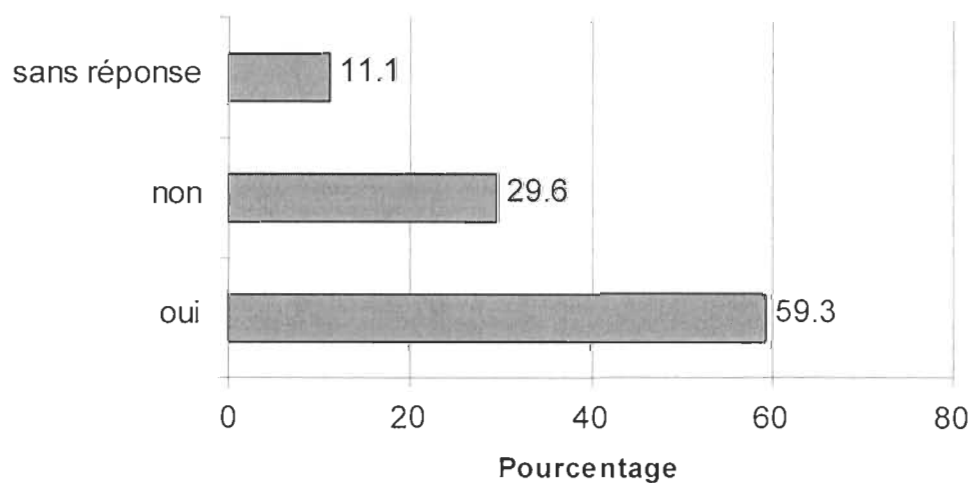
Puis, les répondants devaient indiquer s'ils accomplissaient toutes ces tâches en plus de certaines autres tâches n'ayant aucun lien avec la GRH. Plus de la moitié, soit 15 répondants ont mentionné qu'en plus d'accomplir les tâches de GRH indiquées à la question précédente, ils accomplissaient d'autres tâches en plus.

Graphique 2
Accomplissement d'autres tâches en plus

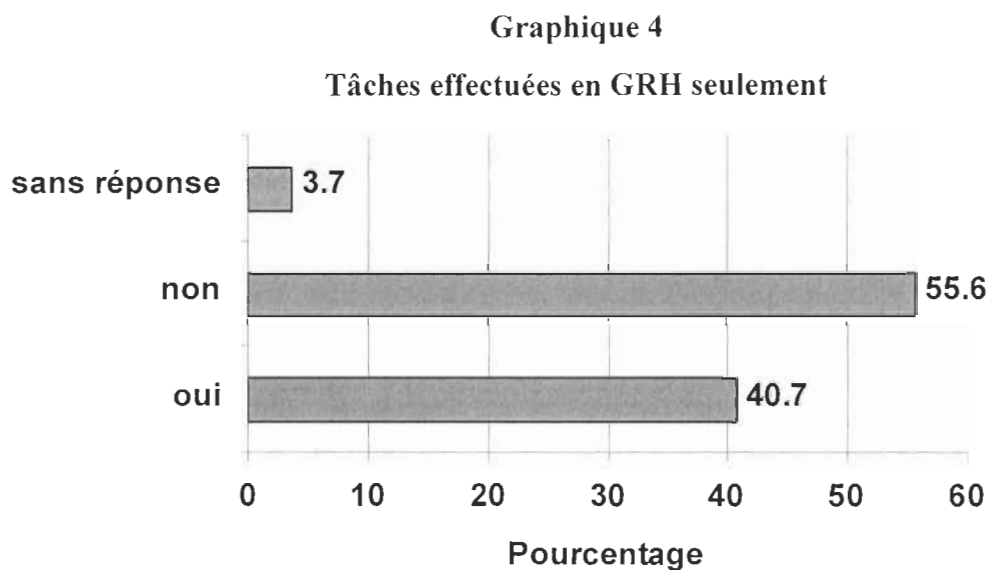


Les répondants devaient en plus indiquer s'ils accomplissaient plus de 50% des tâches énumérées à la question 12 en plus d'autres tâches. En fait, une proportion de 59.3% ont indiqué qu'ils accomplissaient régulièrement d'autres tâches.

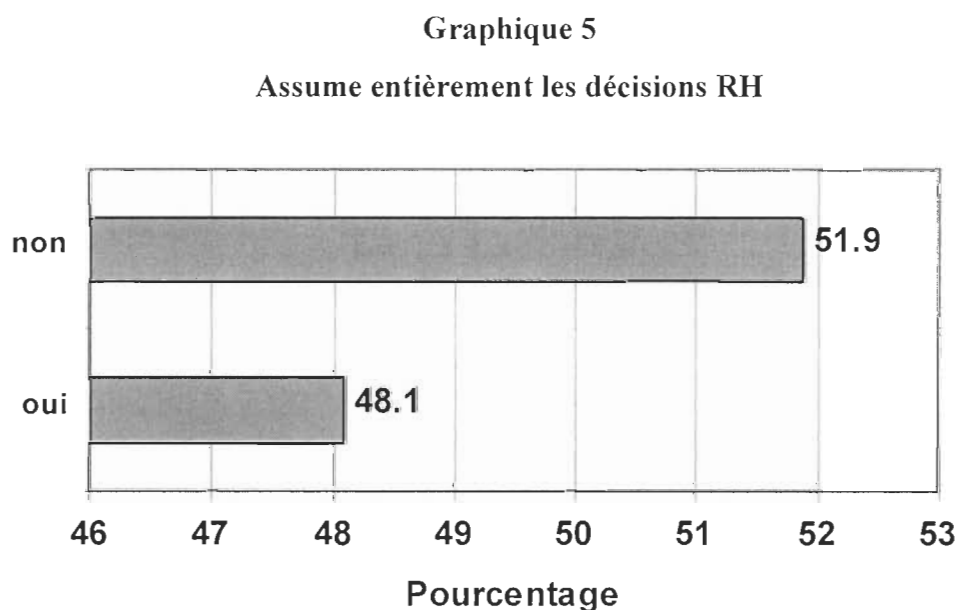
Graphique 3
Accomplissement de 50% des tâches et autres tâches en plus



Puis, les répondants devaient indiquer s'ils n'accomplissaient que des tâches reliées à la GRH. Seulement 11 répondants (40.7 %) ont mentionné que c'était effectivement le cas. Il ressort donc que très peu de répondants étaient affectés à 100% à des tâches reliées à la GRH.

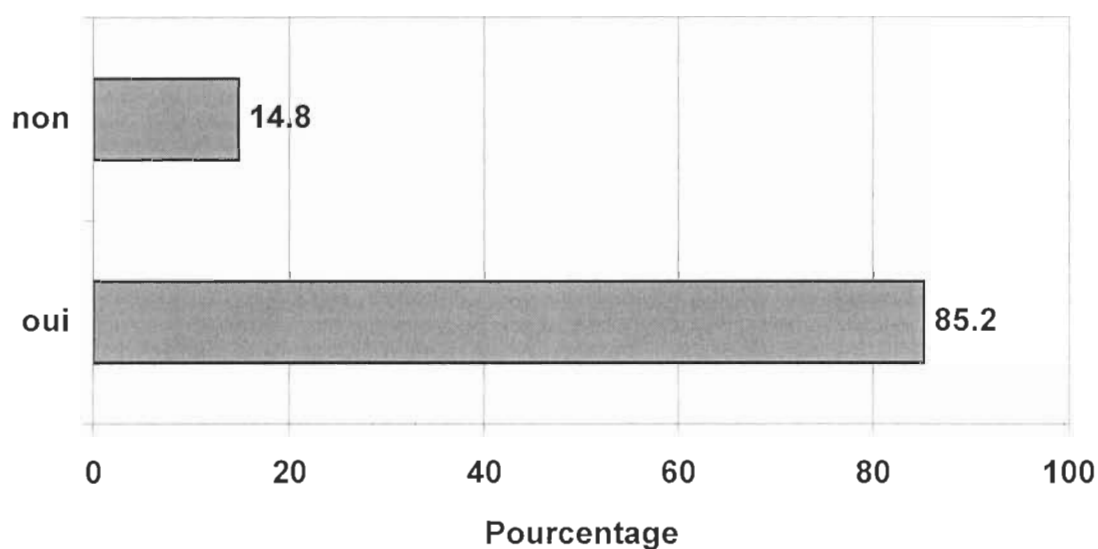


Après avoir abordé le nombre de tâches, le concept « charge de travail » cherchait à mesurer la notion de responsabilité. Les répondants devaient indiquer s'ils devaient assumer entièrement les décisions de GRH dans leur entreprise. Les résultats indiquent que la moitié, soit 14 répondants, ont indiqué qu'ils partageaient cette responsabilité avec d'autres personnes dans leur entreprise.



Nous avons aussi chercher à mesurer s'ils avaient la possibilité de faire appel à des ressources externes. Les résultats indiquent que comme ces gestionnaires de ressources humaines sont particulièrement des généralistes devant prendre la responsabilité d'un ensemble de fonctions de GRH, bon nombre d'entre eux, 23 gestionnaires, ont la possibilité de faire appel à des consultants externes pour prendre certaines décisions RH.

Graphique 6
Possibilité de faire appel à des consultants externes

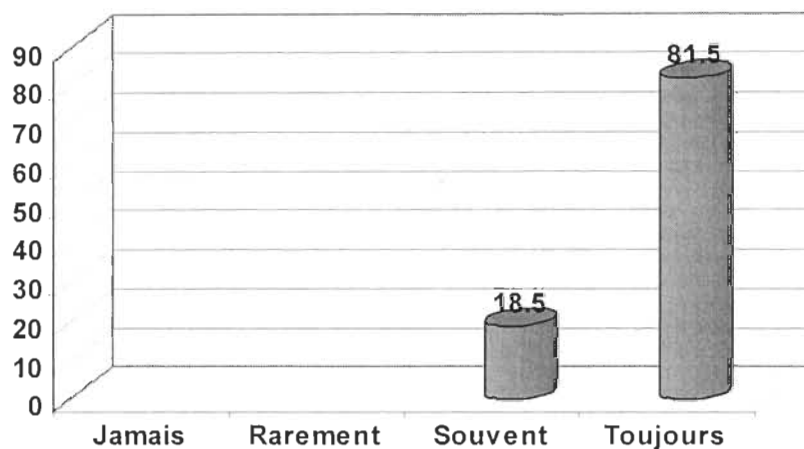


4.1.3 L'autonomie décisionnelle

Au plan du stress, la littérature fait état de l'importance de jouir d'une grande autonomie décisionnelle pour diminuer l'état de stress. Un ensemble de 4 questions relatives à l'autonomie décisionnelle ont été présentées aux répondants. Les résultats nous permettent de constater que 100% de nos répondants ont le feu vert de leurs supérieurs relativement à l'utilisation de leurs habiletés et de leurs qualifications, ce qui est remarquable. Pour les fins de l'analyse, nous avons considéré les réponses «souvent» et «toujours» puisque aucun répondant n'a indiqué jamais ou rarement.

Graphique 7

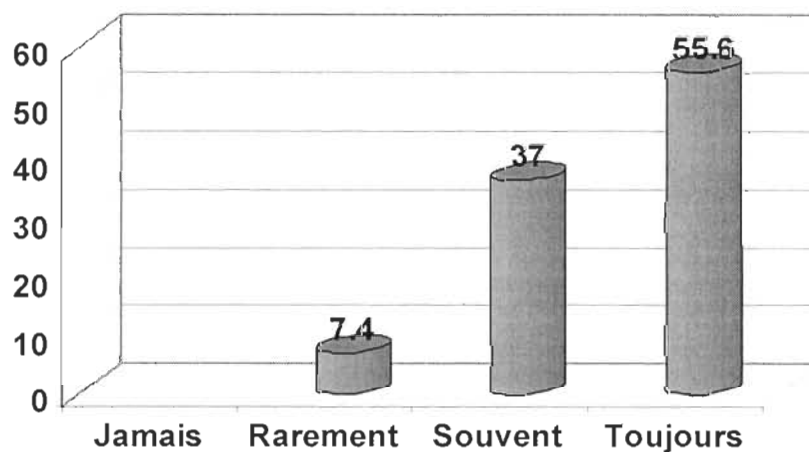
Supérieurs permettent utilisation habiletés et qualifications



Dans le but de mesurer ce concept, lorsque nous leur avons demandé s'ils avaient la possibilité de développer de nouvelles habiletés et qualifications, les résultats sont presque aussi intéressants. En effet, seulement 2 répondants ont communiqué que leur travail ne leur permettait pas ou rarement de développer de nouvelles habiletés et qualifications. Ces résultats indiquent que plus de 92.6% de nos répondants ont la possibilité de le faire.

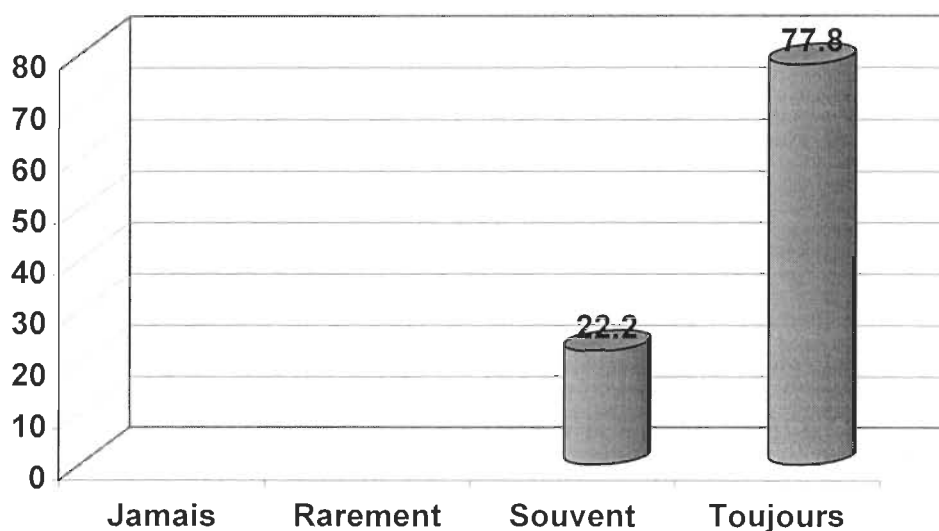
Graphique 8

Possibilité de développer de nouvelles habiletés et qualifications



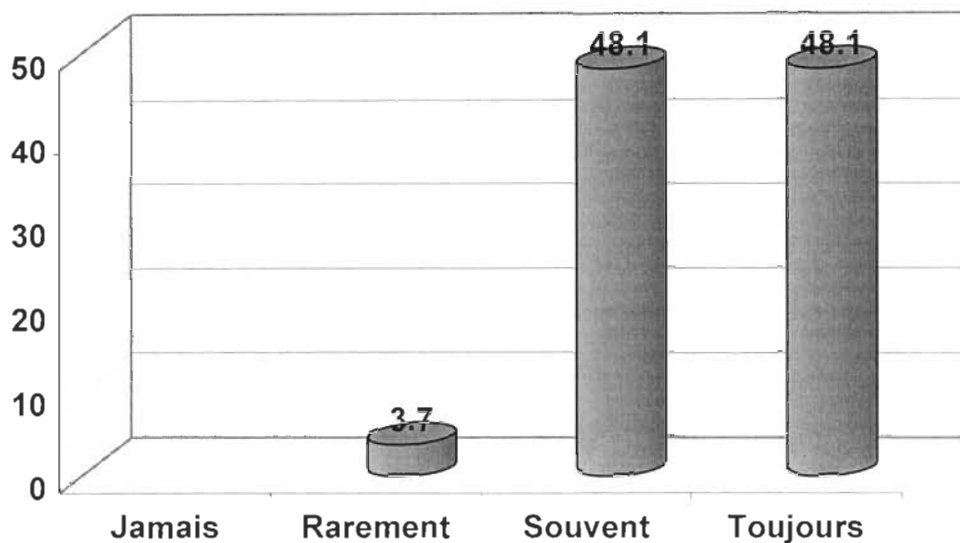
Puis, les répondants devaient indiquer s'ils étaient libres de choisir comment faire leur travail et encore ici, si l'on prend en considération les réponses «souvent» et «toujours», nos répondants nous ont affirmé avoir cette liberté dans une proportion de 100%. Encore ici, aucun répondant n'a indiqué jamais ou rarement.

Graphique 9
Possibilité de choisir comment faire son travail



Enfin, toujours au plan de l'autonomie décisionnelle, sur le plan de la participation, les résultats sont un peu similaires. Si l'on additionne encore une fois les gestionnaires ayant répondu «souvent» et «toujours», tous sauf un seul répondant nous ont mentionné avoir la possibilité de participer aux décisions.

Graphique 10
Possibilité de participer aux décisions

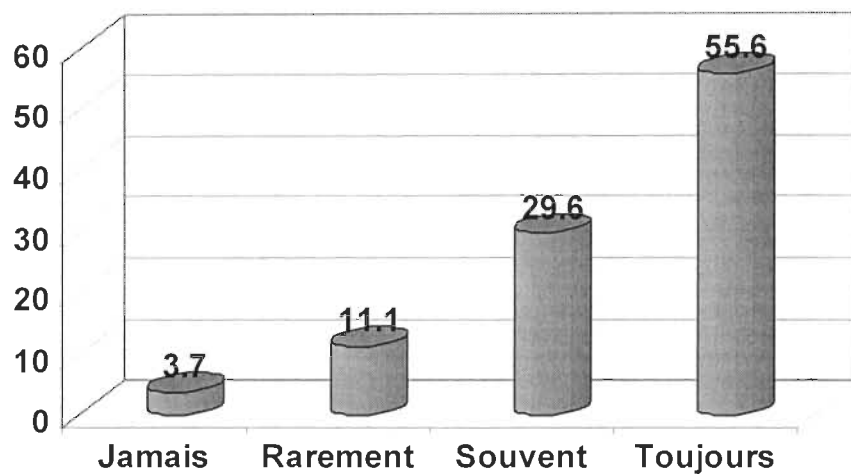


4.1.4 Le support social

Le questionnaire permettait de prendre en considération la notion de support social qui est fondamentale au niveau de la notion de stress. Pour cela, 3 questions sont en lien avec le support social.

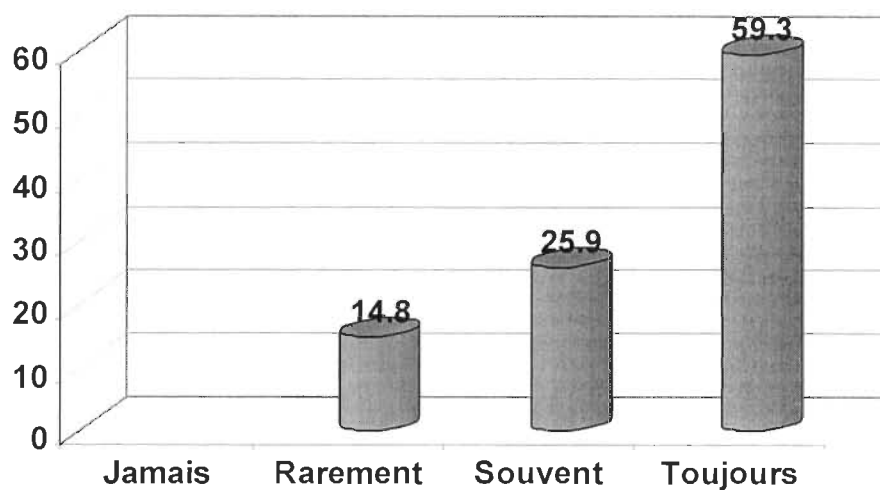
La question 22 concernait la possibilité de pouvoir compter sur des collègues, confrères lors de périodes difficiles. Comme le montre le graphique suivant, les résultats indiquent que 23 gestionnaires ont mentionné pouvoir effectivement compter sur des collègues ou confrères («souvent» ou «toujours») alors que seulement 3 gestionnaires ont communiqué pouvoir le faire que rarement et finalement, 1 gestionnaire affirme ne jamais pouvoir compter sur le support des confrères et collègues.

Graphique 11
Pouvoir compter sur des collègues ou confrères



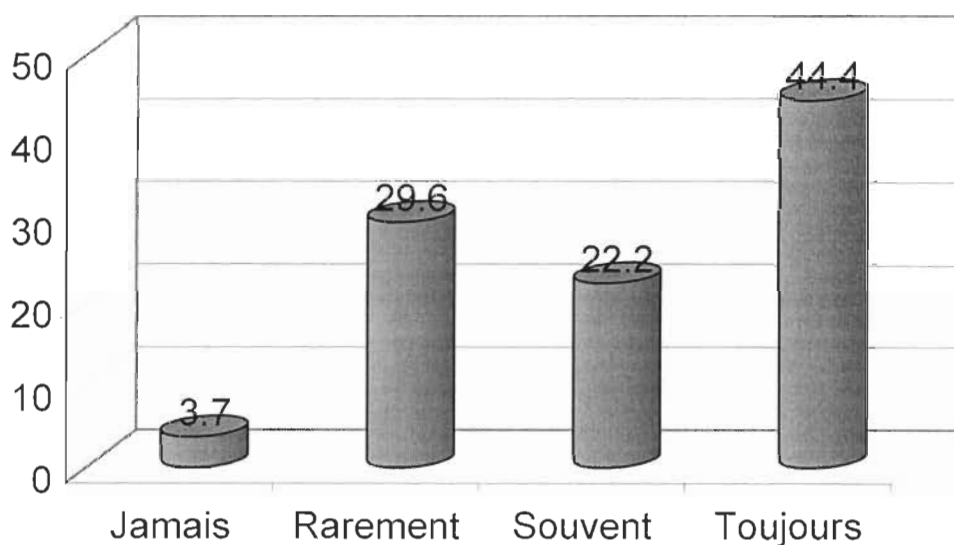
En ce qui a trait au support pouvant être offert par des amis ou la famille, la majorité (23 répondants) ont indiqué pouvoir le faire alors que 4 gestionnaires nous ont tout de même indiqué ne pas pouvoir compter sur des amis ou de la famille lors de périodes difficiles.

Graphique 12
Pouvoir compter sur famille et amis



Finalement, la question 24 cherchait à savoir si les gestionnaires de RH sondés avaient la possibilité d'utiliser un programme d'aide aux employés ou des ressources spécialisées externes. On remarque une plus grande répartition des réponses dans ce cas-ci. En effet, 18 gestionnaires ont mentionné qu'il leur était possible d'utiliser de telles ressources («souvent» ou «toujours») alors que 8 ont indiqué pouvoir le faire que rarement et seulement un gestionnaire affirme ne jamais pouvoir compter sur de telles ressources.

Graphique 13
Possibilité d'utiliser PAE ou ressources spécialisées



4.1.5 Le stress perçu

L'inventaire de stress de MacKay & Cox (1987) a été utilisé, dans la présente recherche, pour obtenir une mesure de stress et d'excitation des gestionnaires de GRH sondés. Le niveau d'excitation et de stress des gestionnaires en ressources humaines est relativement bas, comme en témoigne le score global de stress de 6,30 sur une possibilité de 0 à 30. L'excitation se situe à 1,35 alors qu'un niveau de 6 est considéré comme faible. Il en est ainsi du stress ou la moyenne se situe à 4,92 alors qu'un score de 9 et moins est considéré comme

faible. Ces résultats étonnent à première vue, car contrairement à ce que l'on retrouve dans la littérature, les présents résultats indiquent que les gestionnaires en GRH dans le PME vivent relativement peu de stress et d'excitation. Il semble donc que le stress ne soit pas un problème important pour ces répondants.

Tableau 3
Résultats relatifs au niveau de stress vécu

Variables	Échantillon (n=27)	
	Moyenne	Écart-type
Score global de stress	Somme 6,30	
1. Excitation	1,35	1,60
2. Stress	4,92	2,83

4.2 Relation entre charge de travail et stress

4.2.1 Charge de travail et stress ressenti

Pour vérifier si la charge de travail a un impact sur le stress ressenti, comme il s'agit de moyennes, le test de Fisher a été utilisé. Ce test permet de vérifier si le niveau de stress ressenti varie en fonction des tâches effectuées. Pour réaliser cette vérification, le test a été effectué sur l'ensemble des questions relatives à la tâche en prenant en compte les moyennes obtenues à ces questions. Les résultats indiquent qu'il n'y a aucun lien entre ces variables et le niveau de stress perçu (voir tableau 4) à un niveau de signification de 0,05.

Ces résultats ne vont pas dans le sens attendu. Ainsi, peu importe que la personne n'accomplisse que des tâches de RH ou accomplisse un ensemble de tâches autres en plus de ses responsabilités en RH, le niveau de stress n'est pas influencé. Il en est ainsi du fait de

devoir assumer ou non entièrement les décisions ou de pouvoir faire appel ou non à des consultants externes. Dans tous les cas, les niveaux de stress des gestionnaires de RH dans les PME ne sont pas influencés par ces variables. En dépit du fait que l'on ne trouve pas de différences significatives à ce niveau, il est intéressant de vérifier comment se comportent les autres variables.

Tableau 4
Nombre de tâches accomplies et stress ressenti

Variables	Niveau de stress			
	M	ET	F	N.S.
Q 13 : J'accomplis toutes ces tâches et d'autres en +	1.444	.097	.366	.551
Q 14 : J'accomplis plus de 50% de ces tâches et d'autres en plus.	1.333	.098	.322	.576
Q 15 : Je n'accomplis que des tâches RH	1.577	.099	1.485	.235
Q 16 : Je dois assumer entièrement les décisions RH	1.519	.098	.327	.573
Q 17 : Je peux faire appel à des consultants externes.	1.148	.070	1.212	.282

4.2.2 Variables médiatrices

Les variables médiatrices sont des variables qui sont reconnues comme importantes dans l'explication des relations obtenues entre les variables. En dépit du fait que nous ne trouvons pas de différences significatives selon le niveau de la tâche, nous avons tout de même voulu vérifier si les variables médiatrices pouvaient influencer le niveau de stress ressenti. Une analyse de variance a été effectuée au niveau de ces résultats.

4.2.2.1 Support social

Selon la littérature dans le domaine, les gestionnaires qui perçoivent rarement du support de leurs collègues obtiennent des résultats significativement plus élevés concernant les niveaux de stress que ceux qui perçoivent toujours un support. Donc, moins les travailleurs obtiennent du support, plus ils sont stressés. Les résultats de notre enquête montrent que seulement le support des collègues et des confrères présentent une différence significative, ce qui signifie que plus le gestionnaire dispose de support, moins il ressent du stress. À l'inverse, moins il en reçoit, plus il est stressé. Quant au support des amis et de la famille et la possibilité d'utiliser un PAE, on ne trouve pas de différences significatives entre ceux qui ont beaucoup de support de ce côté et ceux qui n'en ont pas. Le niveau de signification a été établi à 0,05.

Tableau 5
Support social et stress ressenti

Variables	Niveau de stress			
	M	ET	F	N.S.
Q 22 : Support des collègues et confrères	3.370	.161	4.1292	.0300*
Q 23 : Support des amis et famille	3.444	.145	.3286	.7233
Q 24 : Possibilité d'utiliser un PAE	3.074	.184	.5397	.5905

4.2.2.2 Autonomie décisionnelle

Certaines études démontrent que les travailleurs ayant un faible niveau d'autonomie décisionnelle au travail présentent plus de symptômes d'anxiété et de dépression que les autres travailleurs. De même, on constate que la sous-utilisation des compétences et habiletés de travailleurs et un faible degré de participation de leur part dans le processus de décision lié à leur travail seraient directement reliés à un faible niveau de satisfaction au travail. Les

résultats de l'enquête ne montrent pas cette réalité. En effet, aucune différence significative n'est trouvée. Peu importe que le gestionnaire de RH ait ou non la possibilité d'utiliser ses habiletés ou d'en développer de nouvelles, peu importe qu'il puisse choisir la manière d'exécuter son travail et peu importe qu'il participe ou non aux décisions, les niveaux de stress ressenti ne sont pas influencés. Ces données sont étonnantes et nous tenterons de donner certaines explications dans l'interprétation de ces résultats.

Tableau 6
Autonomie décisionnelle et stress ressenti

Variables	Niveau de stress			
	M	ET	F	N.S.
Q18 : Possibilité d'utiliser ses habiletés et qualifications	3.815	.076	.540	.470
Q 19 : Possibilité de développer de nouvelles habiletés et qualifications	3.481	.124	.040	.843
Q 20 : Possibilité de choisir comment faire son travail	3.778	.082	.251	.621
Q 21 : Possibilité de participer aux décisions	3.444	.111	.104	.750

4.2.3 Variables attributs

Encore ici, même si l'on ne trouve pas de différences significatives entre la tâche et le stress ressenti, il convient de vérifier si certaines variables peuvent influencer les niveaux de stress ressenti et cela même si l'on sait qu'elles ne peuvent influencer la relation entre la tâche et le stress ressenti car il n'y a pas de relations significatives entre ces variables. Encore ici, il faut noter l'absence de résultats significatifs à ce niveau. Aucune variable attribut n'influence le niveau de stress ressenti.

Tableau 7
Variables attributs et stress ressenti

Variables	Niveau de stress			
	M	ET	F	N.S.
Q2 : Type d'entreprise (manufacturier/service)	1.222	.082	.491	.490
Q4 : Entreprise syndiquée ou non	1.407	.096	.039	.845
Q5 : 100% du temps occupé en RH	1.333	.092	.940	.342
Q10 : Sexe	1.444	.097	.012	.915
Q11 : État civil	1.148	.070	1.436	.243

4.3 Analyse corrélacionnelle

Tableau 8
Coefficient de corrélation entre les variables «stress ressenti, charge de travail, support social, autonomie décisionnelle»

Échelles	Support social	Autonomie décisionnelle	Charge de travail	Strestot
Support social		.4583 P = .016	.0122 P = .952	-.2824 P = .162
Autonomie décisionnelle			-.1494 P = .457	-.2111 P = .301
Charge de travail				-.2394 P = .239

Le tableau 8 montre l'absence de liens entre les variables du modèle conceptuel. Contrairement à ce que nous avons anticipé, la matrice des corrélations fait apparaître le fait qu'aucune variable n'est corrélée significativement avec des autres variables, ce qui témoigne de l'indépendance de ces variables les unes par rapport aux autres tel que mesuré ici par l'instrument de mesure. Le type de mesures retenu pour mesurer ces variables a-t-il pu jouer dans ces résultats ? Des mesures plus fines de l'autonomie décisionnelle et du support social

seraient-elles susceptibles de produire des résultats différents ? Des études subséquentes permettraient de répondre à cette question.

En somme, il ressort de cette analyse que ces gestionnaires de GRH sont peu stressés et que l'autonomie et le support social n'influencent pas le niveau de stress.

CHAPITRE 5

Discussion

Le principal constat qui se dégage de la recherche concerne le faible niveau de stress des gestionnaires en ressources humaines dans les PME sondées. Le niveau d'excitation et de stress des gestionnaires en ressources humaines, tel que mesuré par le test utilisé, est relativement bas, comme en témoigne le score global de stress de 6,30 sur une possibilité de 0 à 30. L'excitation se situe à 1,35 alors qu'un niveau de 6 est considéré comme faible. Il en est ainsi du stress ou la moyenne se situe à 4,92 alors qu'un score de 9 et moins est considéré comme faible.

Ces résultats sont très étonnants si l'on se fie à la littérature pertinente sur le sujet qui décrit largement les difficultés particulières que vivent les gestionnaires. Il faut alors se demander comment il se fait que les répondants à cette enquête ne manifestent pas un haut niveau de stress ressenti. À partir de l'ensemble des résultats, il nous est maintenant possible de faire le point sur les questions de départ et de tenter d'expliquer ce qui se passe chez ce groupe occupationnel.

Comme nous l'avons dit, cette recherche en arrive à la conclusion que les gestionnaires en ressources humaines dans les PME de la région de Drummondville ne sont pas stressés. Leur score se situant en deçà du niveau considéré comme faible. Ces résultats nous amènent donc à être bien conscients que le stress n'est pas un problème pour ces gestionnaires, ce qui est fort étonnant. Mais cela ne veut pas dire qu'un certain nombre ne ressent pas véritablement un certain stress, mais ce sont des cas isolés si l'on se fie à ces résultats.

Par ailleurs, au plan de la charge de travail, les gestionnaires ne sont pas à l'abri de la surcharge quantitative. La littérature indique que peu importe qu'ils soient cadres supérieurs, cadres intermédiaires ou superviseurs de premier niveau, ils consacrent habituellement chaque jour de nombreuses heures à leur travail (Chalant, 1986 dans Pépin, 1999). Et, cette surcharge

quantitative de travail est un agent de stress fréquent dans bien des organisations, car les individus qui consacrent une grande partie de leur temps et de leur énergie au travail peuvent éprouver de la difficulté à concilier les responsabilités professionnelles et les responsabilités personnelles. Les gestionnaires sondés mentionnent qu'ils cumulent plusieurs fonctions en plus de celles de GRH. Selon la littérature, il serait alors normal que cette surcharge engendre du stress. On pourrait penser que ces répondants ont bien des raisons d'être stressés mais ce n'est pas le cas comme nous l'avons vu. Comment expliquer de tels résultats ?

Les données recueillies dans le cadre de cette étude ne permettent pas de répondre entièrement à cette question. Plusieurs variables n'ont tout simplement pas été considérées, telles la personnalité, la hardiesse par exemple. L'accent a été mis essentiellement sur le cumul des tâches et la surcharge comme facteur essentiel de stress chez les gestionnaires de PME.

Cependant, on peut tenter quelques explications. Comme l'indique de nombreuses recherches, il semble que la notion de support ait pu jouer dans ces PME. Les répondants notent dans une forte proportion qu'ils ont des possibilités d'obtenir du support de la part des pairs et des supérieurs. Ce support mène un individu à croire qu'il est aimé et apprécié, qu'il est un membre du réseau des obligations mutuelles et qu'il est digne de recevoir de l'attention (Provost, 1995). C'est un concept très large mais qui semble prendre beaucoup d'importance dans ce milieu. Comme les firmes sont plus petites, les gestionnaires se connaissent davantage et dialoguent probablement davantage entre eux. D'ailleurs, ce type de support est la seule variable significative par rapport au stress ressenti. Moins le support est présent, plus le stress ressenti est important.

On identifie cinq fonctions principales du soutien : 1) le soutien émotif qui permet à l'individu de recevoir une sécurité affective et de sentir que l'on s'occupe de lui, 2) le soutien d'estime qui vise à appuyer l'individu dans la perception positive de sa propre personne par une rétroaction positive 3) l'intégration sociale qui vise à donner une identité à un groupe ; 4)

l'aide tangible qui donne la ressource dans un moment de stress ; 5) le soutien d'information qui permet de donner une réponse pour résoudre un problème donné. Le questionnaire ne permettait pas d'analyser le soutien dans tous ses aspects comme nous l'indiquons ici parce qu'au début de cette étude, rien ne laissait supposer que ce facteur prendrait une telle importance. Il serait donc très important que de nouvelles études visent l'étude spécifique de ce facteur comme élément pouvant médiatiser le stress ressenti en particulier chez les gestionnaires.

Compte tenu de l'importance de l'investissement émotionnel des gestionnaires en ressources humaines, on peut penser que la nécessité d'un soutien social prend ici toute son importance. Il s'agit ici de support davantage émotif et d'estime alors que les collègues sont davantage assimilés à l'intégration sociale au groupe ou comme source d'information pour un problème donné. Dans le cadre de cette recherche, les gestionnaires disent pouvoir compter sur le support des collègues, confrères dans une proportion de 85% (souvent + toujours) ainsi que sur le support des amis ou de la famille dans une proportion de 85% également (souvent + toujours). Il leur est aussi possible d'utiliser un programme d'aide aux employés ou des ressources spécialisées dans une proportion de 67% (souvent + toujours). Nous ne pouvons cependant dire si ces sources sont utilisées régulièrement mais, seul le support des collègues atteint le niveau de signification.

De même, peut-on penser que les caractéristiques mêmes de ces PME peuvent aussi expliquer que le support y soit davantage présent et que le niveau de stress ressenti soit très bas.

Au plan de l'autonomie décisionnelle, selon nos résultats, cette variable n'influence pas le niveau de stress. Ceci est aussi un peu particulier compte tenu de la littérature sur le sujet. En effet, la littérature nous indique que moins il y a d'autonomie, plus le stress est élevé. Il est difficile d'expliquer ce résultat si ce n'est que par le niveau très bas de stress ressenti par ces

gestionnaires. Comme ces répondants ne sont pratiquement pas stressés, l'autonomie ne peut avoir eu beaucoup d'influence sur ces niveaux de stress.

Cette recherche est extrêmement intéressante du fait qu'elle permet de constater que les gestionnaires de ressources humaines dans les PME ne sont véritablement pas stressés contrairement à ce que la littérature nous enseigne pour ce type de travailleurs (emploi de gestion). Est-ce le cas de tous les gestionnaires oeuvrant dans les PME ? Est-ce l'effet d'un microclimat particulier de relations dans ces entreprises ou encore est-ce le cas de la plupart des gestionnaires de ressources humaines en général ? Autant de questions qu'il faudra dans des études ultérieures chercher à vérifier afin de mieux comprendre cette réalité. De plus, il serait aussi fort intéressant d'étudier l'impact du support social et de ses différentes formes afin de bien cerner l'impact de celles-ci.

En ce qui concerne les limites de cette recherche il est d'abord important de mentionner le nombre restreint de participants. En effet, seulement 27 gestionnaires en ressources humaines ont participé à cette recherche, soit la moitié de la population étudiée. Ce faible nombre ne permet pas d'effectuer toutes les statistiques et à tout le moins est très limité pour permettre de généraliser les résultats. Deuxièmement, tous les répondants sont membres du Réseau RH, une association d'intervenants en ressources humaines de la région de Drummondville. Cette participation à cette association a pu contribuer à redonner à ces gestionnaires le sens du travail, une dimension très importante qui est de nature à assurer un faible niveau de stress et une bonne santé mentale.

CONCLUSION

L'objet de cette étude porte sur le stress ressenti par les gestionnaires en ressources humaines dans les PME et plus particulièrement sur la relation entre le cumul de tâches effectuées et le niveau de stress ressenti. Nous nous sommes intéressés à ces gestionnaires puisque nous savons qu'ils vivent des situations particulières puisqu'ils oeuvrent dans des milieux beaucoup moins formalisés que les grandes entreprises.

Le profil socio-démographique de nos répondants se résume comme suit : 27 personnes ont répondu à notre questionnaire. Celles-ci se répartissent assez équitablement entre hommes (15) et femmes (12); la majorité (23) bénéficie de la présence d'un conjoint; 75% de nos répondants possèdent une formation universitaire; 25,9% débutent dans la carrière (0-4 ans d'expérience), 37% possèdent entre 5 et 10 d'expérience, 29,6% cumulent entre 11 et 20 ans et finalement, 7,4% possèdent plus de 20 ans d'expérience. Toutefois, 63% ont une ancienneté de moins de 5 ans alors que les deux tiers également dédient exclusivement leur temps à des tâches reliées à la gestion des ressources humaines.

Un total de 6 questions a servi à mesurer la charge de travail. Tous les répondants nous ont indiqué accomplir au moins 4 des 7 tâches principales associées à la gestion des ressources humaines alors que 55.6% les accomplissent toutes en plus d'accomplir des tâches autres que des tâches reliées à la gestion des ressources humaines. Plus de la moitié des gestionnaires (51.9%) doivent assumer entièrement les décisions reliées à la gestion des ressources humaines. Comme ces gestionnaires de ressources humaines sont particulièrement des généralistes devant prendre la responsabilité d'un ensemble de fonctions, bon nombre d'entre eux (23/27) ont la possibilité de faire appel à des consultants externes.

Le questionnaire permettait de prendre en considération la notion de support social et d'autonomie décisionnelle qui sont des éléments fondamentaux au niveau de l'étude du stress.

Les résultats n'indiquent aucun lien entre la charge de travail et le stress perçu, ce qui infirme l'hypothèse formulée au début de l'étude. Ainsi, peu importe que la personne n'accomplisse que des tâches RH ou cumule un ensemble d'autres tâches, le niveau de stress n'est pas influencé. Il en est ainsi du fait de devoir assumer ou non entièrement les décisions ou de pouvoir faire appel ou non à des consultants externes. Dans tous les cas, les niveaux de stress des gestionnaires RH ne sont pas influencés par ces variables.

Au niveau des variables médiatrices, selon la littérature dans le domaine, les gestionnaires qui perçoivent rarement du support de leurs collègues obtiennent des résultats significativement plus élevés concernant les niveaux de stress que ceux qui perçoivent toujours un support. Les résultats de notre enquête ne permettent pas de vérifier ces résultats et seulement la variable «support des collègues et des confrères» atteint le seuil de signification, ce qui signifie que plus le gestionnaire dispose de support au travail de la part des collègues, moins il ressent du stress. À l'inverse, moins il en reçoit, plus il est stressé.

En ce qui a trait à la variable de l'autonomie décisionnelle, plusieurs études démontrent que les travailleurs ayant un faible niveau d'autonomie au travail présentent plus de symptômes d'anxiété et de dépression que les autres, ce qui dénote un plus grand stress relié au travail. Les résultats de notre enquête ne montrent pas cette réalité. En effet, aucune différence significative n'est trouvée au plan du stress ressenti.

Le principal constat qui se dégage de la recherche concerne le faible niveau de stress des gestionnaires en ressources humaines dans les PME sondées. Ces résultats sont très étonnants si l'on se fie à la littérature pertinente sur le sujet qui décrit largement les difficultés particulières que vivent les gestionnaires au plan du stress au travail. Ces résultats nous amènent donc à être bien conscients que le stress n'est pas un problème pour ces gestionnaires mais cela ne veut pas dire qu'un certain nombre ne ressent pas véritablement un certain stress, mais il semble que ce sont des cas isolés.

Au plan de la charge de travail, les gestionnaires ne sont pas à l'abri de la surcharge. Les gestionnaires sondés mentionnent qu'ils cumulent plusieurs fonctions en plus de celles de GRH. Selon la littérature, il serait alors normal que cette surcharge engendre du stress. On pourrait penser que ces répondants ont bien des raisons d'être stressés mais ce n'est pas le cas comme nous l'avons vu.

On peut tenter quelques explications à ces résultats. Comme l'indique de nombreuses recherches, il semble que la notion de support ait pu jouer. Les répondants notent dans une forte proportion qu'ils ont la possibilité d'obtenir du support de la part des pairs et des supérieurs. Ce support mène un individu à croire qu'il est aimé et apprécié, qu'il est un membre du réseau des obligations mutuelles et qu'il est digne de recevoir de l'attention. C'est un concept très large mais qui semble prendre beaucoup d'importance dans ce milieu. Comme les firmes sont plus petites, les gestionnaires se connaissent davantage et dialoguent probablement davantage entre eux. D'ailleurs ce type de support est la seule variable significative par rapport au stress ressenti.

Au plan de l'autonomie décisionnelle, selon nos résultats, cette variable n'a pas d'influence sur le niveau de stress. Ceci est aussi un peu particulier compte tenu de la littérature sur le sujet. En effet, la littérature nous indique que moins il y a d'autonomie, plus le stress est élevé. Il est difficile d'expliquer ce résultat si ce n'est que par le niveau très bas de stress ressenti par ces gestionnaires. Comme ces répondants ne sont pratiquement pas stressés, l'autonomie ne peut avoir eu beaucoup d'influence sur ces faibles niveaux de stress.

Finalement, il ne faut pas oublier les limites de cette recherche. Tout d'abord le nombre restreint de participants (27). Ce faible nombre ne permet pas d'effectuer toutes les statistiques et à tout le moins est très limité pour permettre de généraliser les résultats. Deuxièmement, tous les répondants sont membres d'un Réseau RH, une association d'intervenants en ressources humaines. Cette participation à cette association a pu contribuer

à redonner à ces gestionnaires le sens du travail, une dimension très importante qui et de nature à assurer un faible niveau de stress et une bonne santé mentale.

De plus amples recherches conduites auprès de tous les gestionnaires oeuvrant dans les PME de même que des mesures plus fines de l'autonomie décisionnelle et du support social pourraient permettre de juger plus en profondeur de la pertinence de l'hypothèse de l'impact du cumul des fonctions, inévitables dans les PME, sur le stress ressenti par ces gestionnaires.

BIBLIOGRAPHIE

- Abbondanza, M., Carrier, C. et Surprenant, M. (1998). *Intégration de la main-d'œuvre féminine dans les PME manufacturières québécoises*. Saisie le 14 septembre 2002 de, www.airepme.univ-metz/comm/abbocarr.pfd
- Alain, M. (1995). Gérer le stress pour éviter la « détresse ». *Journal industriel du Québec*. Novembre, 10-11.
- Alain, M., Dionne-Proulx, J., Comeau I. (2000). *The experience of burnout in college teachers*, Paper presented at the International Council for Psychologist, July, Padoca, Italie.
- Albrecht, K. (1979). *Stress and the manager*. Englewood Cliffs. NJ : Prontice-Hall.
- Association Canadienne pour la santé mentale. *Votre trousse de premier soins contre le stress*, Effets sur la santé. Saisie www.cmha.ca.
- Aubert, N. et Pagés, M. (1989). *Le stress professionnel*. Paris: Ed. Klincksieck.
- Boucher, R.C., Fortin, J.C. (1995). Machiavélisme et stress chez le dirigeant. *Info Ressources Humaines*, Volume 17, No. 14, 20-21.
- Comeau, I. (2000). *Le stress, l'épuisement, la résignation et la santé des enseignants au niveau collégial : un modèle d'intégration*. Mémoire de maîtrise. Département de psychologie. Université du Québec à Trois-Rivières, 37 pages.
- Cooper, C.L. (1995). Le stress selon Cooper. *Prévention au travail*, vol.8, No 3, 4-5.
- Cooper C.L. et Payne, R. (1988). *Causes, Coping and Consequences of Stress at Work*. Ed. John Wiley & Sons.
- Côté, N. (1991). *La personne dans le monde du travail*. Boucherville : Ed. Gaëtan Morin.
- Coudron, L. (1992). *Décidez sans stresser*. Paris : Ed. Belfond.
- CFC, Le groupe CFC- management et ressources humaines (1993). *Stress et santé*. 176 pages.
- C.S.N. (Septembre 1985). *Le stress au travail*. Rapport interne, document inédit.
- C.S.N. Problème de santé mentale et travail : L'un ne doit pas exclure l'autre, *Le stress au travail, un fléau de notre temps peu reconnu*. Saisie le 7 avril 2001 de, www.csn.qc.ca

- Dionne-Proulx, J. (1999). *Santé et Sécurité du Travail*. Trois-Rivières : Ed. SGM.
- Dionne-Proulx, J., Alain, M., Comeau, I. (2002). *L'épuisement professionnel des enseignants de niveau collégial au Québec*. Revue de recherche en éducation (7), 2, 229-246.
- Dionne-Proulx, J., Carrière, J.B., Beaucham Y. (2003). *Iso et après : impact sur la performance en SST dans l'entreprise manufacturière*. Institut de recherche en santé et sécurité du travail. Rapport de recherche. 72 pages.
- Dionne-Proulx, J., Pépin, R. (1993). *Stress management in the nursing profession*. Journal of Nursing Management, 1, 75-81.
- Dolan, S. Arsenault, A. (1980). *Stress, santé et rendement au travail*. Montréal : École des relations industrielles.
- Dolan, S. L., Gosselon, E., Carrière, J. et Lamoureux, G. (2002). *Psychologie du travail et comportement organisationnel*. Boucherville : 2^e édition, Ed Gaëtan Morin.
- Fiore, F. (1997). Bien vivre avec le stress. *La santé au rendez-vous*. Volume 16, Académie Jean Coutu.
- Floru, R., Cnockaert, J.C. (1991). *Introduction à la psychologie du travail*. Paris : Presses Universitaires de Nancy.
- Gélinas, C.(1994). L'évaluation du stress lors de la sélection du personnel. *Info Ressources Humaines*, vol. 17, No. 10, 14-15.
- Goulet, L. (1985) La femme au travail. *Hygiène au travail*. Québec : Ed. Le Griffon d'argile Inc.
- Hanson, P.G. (1989). *Stress for succes : How to make stress work for you*. New-York : Ed. Doubleday.
- Hanson, P.G. (1989). *Stress et Succès*. Les Éditions de L'Homme.
- Hellriegel, D., Slocum, J.W., ET Woodman, R.W. (1993). *Management des organisations*. Bruxelles : Ed. De Boeck Université.
- Hogue, A. (1996). Comment mieux gérer le stress. *Magazine PME*, Vol. 12, No 8, 47.
- Kalidavie (2000). *Conséquences du stress*. Saisie le 14 septembre 2002 de, www.vivalavie.com

- La Chaire en gestion de la santé et de la sécurité au travail dans les organisations. *La santé mentale au travail*, Université Laval. Saisie le 14 septembre 2002 de, <http://cgsst.fsa.ulaval.ca>
- Lafond, R. (1997). Les lésions psychologiques : elles pourraient vous coûter cher! *Gestion plus info-employeur*, Bulletin No. 53, Les Avocats LeCorre & Associés, Les Éditions Yvon Blais Inc., p. 6.
- Lebrat, C. (1993). *Gérer votre temps pour bien maîtriser votre stress*. Suisse : Ed. Amarande.
- Legault, M.-J. (1997). *Problèmes de santé au travail*. Sainte-Foy : Université du Québec Télé-université.
- Le Quotidien. (Mardi 9 novembre 1999). *Enquête sociale générale : emploi du temps*. Saisie le 17 avril 2001 de, www.statcan.ca
- Levi, L. (1984). *Le stress dans l'industrie : causes, effets et prévention*. Genève : Bureau International du Travail, Série Sécurité, Hygiène et Médecine du travail No. 51.
- Marcoux, P. (9 novembre 2002). Les problèmes de santé mentale se développent souvent au travail, *Les Affaires*. p. 40.
- Maslach, C., Jackson, S.E. (1981). *The measurement of experienced burnout*. *Journal of Occupational Behavior*, 2, 99-113.
- Noël, K. (28 septembre 2002). La santé mentale des travailleurs préoccupe. *Les Affaires*. p. 55.
- Organisation internationale du travail (2000). *S.O.S. stress, Le coût du stress professionnel augmente, et la dépression est une pathologie de plus en plus courante*, Travail, No 37. Saisie le 7 avril 2001 de, www.ilo.org.
- Pépin, R. (1999). *Stress, bien-être et productivité au travail*. Montréal : Les Éditions Transcontinental Inc.
- Pépin, R. et Dionne-Proulx, J. (1994). Comment les organisations peuvent-elles gérer le stress au travail ? *Revue Organisation*, 11-21.
- Provost, M.A. (1995). *Le soutien social : quelques facettes d'une notion à explorer*. Eastman : Éditions Behaviora.
- Quinty, M. (2002). La pression au travail les dangers, les solutions, *Affaires Plus*, Novembre, 41-46.

- Réseau canadien de la santé. *Le stress en milieu de travail*. Saisie le 14 septembre 2002 de, www.canadien-health-network
- Roadley, S. (1996). Programme de gestion du stress = rendement supérieur : qu'en est-il ? *Info Ressources Humaines*, Vol. 19, No. 1, 22-23.
- Savoie, A., Forget, A. (1984). *Le stress au travail : mesures et prévention*. Montréal : Ed. Agence d'Arc Inc.
- Sekiou, L., Blondin, L., Fabi, B., Chevalier, F., Besseyres des Horts, C.H. (1992). *Gestion des ressources humaines*. Montréal : Les éditions 4L Inc.
- Tessier, R., Fillion, L., Muckle, G., Gendron, M. (1990). *Quelques mesures-critères de stress et la prédiction de l'état de santé physique : une étude longitudinale*. *Revue Canadienne des Sciences du Comportement*, 22, 271-281.
- Thorts, P.A. (1995). *Stress, coping and social support processes : where are we ? What next ?* *Journal of Health and Social Behavior*, 53-83.
- Turcotte, P.R. (1997). *Comportement en milieu organisationnel*. Sherbrooke : Consul 2000 éditeur.
- Vennin, Loïc (1996). Accident de travail nouveau genre. *Magazine PME*, mai, 11 et 16.
- Vézina, M., St-Arnaud, L. (1996). *Du stress à la santé mentale au travail*. Psychologie du travail et des organisations, Publiée par les Presses Académiques Neuchâtel (PAN) pour l'Association Internationale de Psychologie du Travail de Langue Française (AIPTLF), vol.2, Nos 1-2.
- Whetten, D.A., Cameron, K.S. (1991). *Developping management skills*. 2e edition. New-York, Harper Collins.
- Wisnieski, L., Gargiulo, R.M. (1997). *Occupational stress and burnout among special educators : a review of the literature*. *The Journal of Special Education*, 31, 3, 325-346.

ANNEXE

Lysanne Houle
Télécopieur : 474-7760

Le travail des gestionnaires en ressources humaines dans les PME

Dans le cadre de la Maîtrise en gestion des PME
et de leur environnement

Université du Québec à Trois-Rivières

Octobre 2002

CARACTÉRISTIQUES SOCIO-DÉMOGRAPHIQUES

1. Secteur d'activités économique :	Primaire	<input type="checkbox"/>	1
	Secondaire	<input type="checkbox"/>	2
	Tertiaire	<input type="checkbox"/>	3
2. Type d'entreprise :	Manufacturier	<input type="checkbox"/>	1
	Service	<input type="checkbox"/>	2
3. Nombre d'employés :	0 – 50	<input type="checkbox"/>	1
	51 – 100	<input type="checkbox"/>	2
	101 – 150	<input type="checkbox"/>	3
	151 & plus	<input type="checkbox"/>	4
4. Entreprise syndiquée :	Oui	<input type="checkbox"/>	1
	Non	<input type="checkbox"/>	2
5. Est-ce que les tâches reliées aux RH occupent 100 % de votre emploi du temps :	Oui	<input type="checkbox"/>	1
	Non	<input type="checkbox"/>	2
6. Nombre de personnes attitrées au service des RH (directeur, responsable, conseiller, adjoint, secrétaire, etc.) :	1	<input type="checkbox"/>	1
	2	<input type="checkbox"/>	2
	3	<input type="checkbox"/>	3
	plus de 4	<input type="checkbox"/>	4
7. Votre scolarité complétée :	Secondaire ou – Collégiale	<input type="checkbox"/>	1
	Universitaire	<input type="checkbox"/>	2
		<input type="checkbox"/>	3
8. Vos années d'ancienneté à cette entreprise :	0-5	<input type="checkbox"/>	1
	6-10	<input type="checkbox"/>	2
	11-15	<input type="checkbox"/>	3
	16 & +	<input type="checkbox"/>	4
9. Depuis combien d'années travaillez-vous en RH (tous vos emplois combinés) :	0-4	<input type="checkbox"/>	1
	5-10	<input type="checkbox"/>	2
	11- 20	<input type="checkbox"/>	3
	21 & +	<input type="checkbox"/>	4
10. Votre sexe :	Masculin	<input type="checkbox"/>	1
	Féminin	<input type="checkbox"/>	2
11. Votre état civil :	Avec conjoint	<input type="checkbox"/>	1
	Sans conjoint	<input type="checkbox"/>	2

Partie 1

Lisez bien l'énoncé et indiquez la situation qui correspond le mieux à votre situation.

Parmi les tâches spécialisées suivantes : **Gestion des ressources humaines, Formation, Recrutement/dotation, Évaluations, Relations de travail, Santé & sécurité, Administration de l'assurance groupe.**

12. Nombre de tâches accomplies parmi les 7 tâches ci-dessus (inscrire le nombre) :

13.	J'accomplis toutes ces tâches et d'autres tâches en plus :	Oui	<input type="checkbox"/>	1
		Non	<input type="checkbox"/>	2
14.	J'accomplis plus de 50% de ces tâches et d'autres tâches en plus :	Oui	<input type="checkbox"/>	1
		Non	<input type="checkbox"/>	2
15.	Je n'accomplis que des tâches RH :	Oui	<input type="checkbox"/>	1
		Non	<input type="checkbox"/>	2
16.	Je dois assumer entièrement les décisions de GRH :	Oui	<input type="checkbox"/>	1
		Non	<input type="checkbox"/>	2
17.	Je peux faire appel à des consultants externes pour prendre certaines décisions RH :	Oui	<input type="checkbox"/>	1
		Non	<input type="checkbox"/>	2

Lisez bien l'énoncé et indiquez la situation qui correspond le mieux à votre situation :

1) Jamais, 2) Rarement, 3) Souvent, 4) Toujours

18.	Mes supérieurs me permettent d'utiliser mes habiletés et mes qualifications :	
19.	J'ai la possibilité de développer de nouvelles habiletés et qualifications :	
20.	J'ai la possibilité de choisir comment faire mon travail :	
21.	J'ai la possibilité de participer aux décisions :	
22.	Je peux compter sur des collègues, confrères lors de périodes difficiles :	
23.	Je peux compter sur des amis ou ma famille lors de périodes difficiles :	
24.	Il m'est possible d'utiliser un programme d'aide aux employés ou des ressources spécialisées externes :	

Partie 2

Les adjectifs et les descriptions ci-dessous servent à décrire différents humeurs et états du moment présent. Si le mot ou l'adjectif décrit **définitivement** votre humeur, encerclez le double plus (++). Si le mot décrit **plus ou moins** votre humeur, encerclez le plus (+). Si vous ne comprenez pas, **ou si vous ne pouvez vous décider** s'il décrit ou non votre humeur, encerclez le point d'interrogation (?). Si le mot **ne décrit pas** votre humeur, encerclez le moins (-). Ce sont vos premières réactions qui sont les plus fiables dans ce genre de questions. Ne perdez donc pas de temps à réfléchir à chaque mot.

1. Tendu(e)	++	+	?	-	16. Fatigué(e)	++	+	?	-
2. Relaxé(e)	++	+	?	-	17. Oisif(ve)	++	+	?	-
3. Reposé(e)	++	+	?	-	18. Préoccupé(e)	++	+	?	-
4. Actif(ve)	++	+	?	-	19. Alert(e)	++	+	?	-
5. Craintif(ve)	++	+	?	-	20. Animé(e)	++	+	?	-
6. Inquiet(e)	++	+	?	-	21. De bonne humeur	++	+	?	-
7. Energique	++	+	?	-	22. Satisfait(e)	++	+	?	-
8. Endormi(e)	++	+	?	-	23. Excité(e)	++	+	?	-
9. Ennuyé(e)	++	+	?	-	24. Paresseux(se)	++	+	?	-
10. Mal à l'aise	++	+	?	-	25. Aimable	++	+	?	-
11. Abattu(e)	++	+	?	-	26. Engourdi(e)	++	+	?	-
12. Nerveux(se)	++	+	?	-	27. Rassuré(e)	++	+	?	-
13. Angoissé(e)	++	+	?	-	28. Tranquille	++	+	?	-
14. Vigoureux(se)	++	+	?	-	29. Stimulé(e)	++	+	?	-
15. Calme	++	+	?	-	30. Activé(e)	++	+	?	-

Je vous remercie sincèrement de votre collaboration !

